

**С. В. Ольховикова**

**И. В. Тесленко**

**Организация  
в теории организации  
и социологии**

Федеральное агентство по образованию  
Уральский государственный технический университет – УПИ  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

С. В. Ольховикова  
И. В. Тесленко

# **Организация**

## **в теории организации и социологии**

Учебное пособие

Научный редактор – проф., д-р филос. наук Ю.Р. Вишневский

*Рекомендовано методическим советом ГОУ ВПО УГТУ – УПИ*

Екатеринбург  
УГТУ – УПИ

2008

УДК 05.1(075.8)

ББК 65.012.1я73

0-56

Рецензенты:

директор Уральского международного института туризма О.В. Пирогова, профессор, доктор педагогических наук;

кандидат социологических наук, профессор кафедры социологии Л.Ф. Беликова (Российский государственный профессионально-педагогический университет).

**Ольховикова С.В.**

0-56 Организация в теории организации и социологии : учебное пособие / С.В. Ольховикова, И.В. Тесленко. Екатеринбург : УГТУ – УПИ, 2009. 201 с.

ISBN 978 – 5 – 321 – 01329 – 8

Данное учебное пособие посвящено анализу организаций, в том числе с социологической точки зрения, и может быть использовано при подготовке к семинарским занятиям и сдаче экзамена по курсу «Теория организации». Кроме этого, пособие может быть использовано руководителями всех уровней в целях повышения квалификации.

Библиогр.: 52 назв. Табл. 7. Рис. 2.

УДК 005.1(075.8)

ББК 65.012.1я73

ISBN 978 – 5 – 321 – 01329 – 8

© УГТУ – УПИ, 2008

© Ольховикова С.В., Тесленко И.В., 2008

## ВВЕДЕНИЕ

Люди и все, что их окружает, так или иначе организованы. Более того, все планируемые и осуществляемые действия человека, их непосредственные и опосредованные результаты так же выражают собой, прежде всего, суть организации. Наконец, сознание, вся совокупность представлений об окружающем мире могут формироваться, сохраняться, развиваться и использоваться только при условии определенной самоорганизации. Этим обусловлены фундаментальное значение науки организации в теории и практике формирования, функционирования и развития цивилизации, непреходящая актуальность проведения исследований организации и применения их результатов.

Признание права на существование организационной науки началось не с фундаментальной теории или ее основополагающих концептуальных положений, а с таких конкретных, прагматических направлений, как организация труда, производства, управления. И это естественно, поскольку ученые и практики, подходя к таким исследованиям с позиций объекта, только со временем установили и выделили общее организационное начало всех окружающих людей процессов и систем.

Изучение организации в рамках самостоятельной области знаний сложилось постепенно, причем часть знания конструктивно выделилась из содержания самых разнообразных научных направлений и дисциплин. При этом все области знаний, направления и научные школы, прежде всего, исследовали именно организацию соответствующих объектов, и уже этим внесли свой вклад в формирование единых организационных начал общей системы познания. Такое положение объективно обусловило и обеспечило выделение изучения организационных основ сбора информации, научных исследований и практической деятельности человека в область фундаментальных знаний, становление и развитие самостоятельной науки организации.

Ведущие социологи, такие как М. Вебер, Т. Парсонс, Р. Мертон, П. Блау, Д. Скотт, М. Крозье, Р. Лайкерт и многие другие, обращали пристальное вни-

мание изучению организаций. У истоков организационной науки стояли такие известные отечественные ученые, такие как А. Богданов, А. Гастев, О. Ерманский, П. Керженцев, Н. Кондратьев, И. Степанов, П.Сорокин. Они выделили в качестве самостоятельного предмета исследования единую, всеобщую природу объективной и субъективной организации, обосновали ее значение в познании мироздания. Вместе с тем их научные труды не только стали существенным вкладом в формирование и становление основ теории организации, но и отразили широкий спектр разнообразия отечественных концепций и научных взглядов на состав, содержание и построение всей организационной науки.

Из российских ученых, внесших наиболее существенный вклад в разработку проблем теории организаций, следует назвать Г.В. Осипова, Н.И. Лапина, А.И. Пригожина, работы которых показали, что в первую очередь сущность организации надо рассматривать как социальные отношения между членами социальной группы. Рассмотрение организации как целевой социальной группы с централизованным управлением в настоящее время является наиболее продуктивным подходом.

Фундаментальный вклад в формирование и развитие системного подхода к изучению организации внесли труды виднейших зарубежных ученых: Л. Арвика, Г. Ганнта, Л. Гилберта, П. Друкера, У. Лоуренса, Д. Муни, У. Оучи, Ф. Тейлора, А. Файоля и т.д. Работы этих и многих других исследователей позволили выделить и обосновать новое научное направление, а именно теорию организации в качестве фундаментальной области знаний, определить ее место и роль в системе современных наук.

В рамках данного пособия компилируется материал различных учебников по социологии организации, теории организации, менеджменту и другим управленческим дисциплинам, таких авторов, как Э.А. Смирнов, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко, В.П. Франчук, А.И. Пригожин, В.В. Щербина, Дж.Л. Гибсон и др., с тем, чтобы представить студентам компактный материал, в полной мере освещающий все темы, заявленные в учебной программе и Госстандарте. При этом пособие сохраняет концептуальную

целостность и последовательность, так как «красной линией» проводится точка зрения В.П. Франчука на сущность и специфику социальной организации.

Настоящий этап становления науки об организации характеризуется не только выделением самостоятельной дисциплины как теория организации, но и ее позиционированием в системе современных знаний. Это обусловило необходимость определения места и роли данной науки в процессе познания, ее организационно-методического значения для обоснования, совершенствования и развития теоретических исследований и практических действий. Данная проблема также нашла отражение в материалах пособия.

При рассмотрении компонентов организации и взаимосвязей между ними особое внимание уделено наиболее важным с точки зрения социологии проблемам функционирования и развития организаций: применению власти в организации; действию формальных и неформальных коммуникаций; социальным проблемам, возникающим при проведении инноваций, а также личности отдельного работника, проблеме его вхождения в коллектив организации и закрепления в этом коллективе и др.

Каждая тема завершается информационно-методическим блоком, предлагающим проведение контрольно-аналитических мероприятий по освоению изложенного в ней материала. Содержание приводимых заданий и вопросов ориентирует обучающегося на ключевые моменты понимания представленного материала, разбор, анализ и обсуждение которых самостоятельно, в малой группе или на аудиторном занятии обеспечат их более эффективное освоение. В конце пособия дается общий список рекомендованной литературы, составленный из публикаций, на которые ссылаются авторы и предлагают их в качестве дополнительных источников по темам курса. В связи с этим важно понимать, что данное пособие не подменяет публикации на аналогичную тему, а представляет краткое изложение основных тем учебного плана, рассчитанное на использование дополнительных материалов. В дальнейшем это пособие будет методически сопровождаться, модернизироваться и обновляться, что позволит эффективно совершенствовать его содержание.

## Раздел 1

# ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ ИЗУЧЕНИЯ

### 1.1. Понятие «организация»

Вопрос о том, что такое организация, имеет сложную историю. До сих пор нет общепризнанной всеми какой-либо общей теории организации, хотя активные поиски в этом направлении ведутся рядом наук.

В литературе можно ознакомиться со следующими определениями:

- ✓ Организация (от ср.- век. лат. *organizo* – сообщаю стройный вид, устраиваю) – совокупность целенаправленных процессов и действий, ведущих к образованию необходимых связей.
- ✓ Организация (от франц. *organisation* – устройство, формирование) – представление о модели устройства объективных, субъективных или смешанных процессов или систем в материальном, интеллектуальном или смешанном выражении.
- ✓ Организация – объединение людей для достижения совместных целей.

Таким образом, термин «организация» употребляется в различных смыслах. Остановимся на некоторых из них.

Д. Марча и Г Саймона<sup>1</sup> рассматривают организацию как сообщество взаимодействующих индивидов, являющееся самым распространенным в обществе и содержащее центральную координирующую систему. Высокая специфичность структуры и координация внутри организации отличают ее от диффузных и неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами. Все это придает организации сходство с отдельным биологическим организмом.

Американские социологи П. Блау и У. Скотт<sup>2</sup> указывают, что основная, по их мнению, характеристика сложившейся организации – то, что она для достижения специфических целей должна обладать формальной структурой.

---

<sup>1</sup> March J. Organizations / J. March, H.Simon. N.Y., 1958.

<sup>2</sup> Blau P., Formal Organizations / P. Blau. W.L. Scott, 1979.

По мнению американского исследователя организаций А. Этциони<sup>3</sup>, организация – это искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно обозначенной функции. *В этом смысле организация выступает как социальный институт с определенным статусом и рассматривается как стационарный объект.* В таком значении слово «организация» употребляется по отношению, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.

В соответствии с точкой зрения Ч. Барнарда<sup>4</sup> термин «организация» может означать определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, установление устойчивых связей, координацию. Это такой вид кооперации людей, которая отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. *В данном случае организация – это процесс,* связанный с сознательным воздействием на объект и подразумевает наличие организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление», хотя и не исчерпывает его.

Организация как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к преобразованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; ее регулирование происходит за счет закона о труде, процессуального и уголовного кодексов.

Так же в смысл слова «организация» можно вкладывать упорядоченность какого-то объекта. Тогда под организацией будут пониматься определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. *В этом смысле организация выступает как свойство, атрибут объекта.* Именно это понимание организации употребляется, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в понятиях «формальная» и «нефор-

---

<sup>3</sup> Etzioni A. The Comparative Analysis of Complex Organizations / A. Etzioni. N.Y., 1961.

<sup>4</sup> Barnard Ch. A Definition of Authority / Ch. Barnard. N.Y., 1952.



мальная» организации. Целевая организация является формальной организацией, созданной намеренно.

В рамках социологии организации изучаются не только формальные организации, но весь класс социальных организаций, которые, с одной стороны, имеют заранее сформулированные цели, а с другой стороны, которыми практически невозможно управлять. Это естественные организации. К ним относятся несчетное количество организаций, таких как исторические поселения, города и общество в целом.

В целом, организацию следует определить как социальную общность (структуру), которая движется в направлении к определенной цели и которая характеризуется четко структурированной системой деятельности, имеющей ясно выраженные цели и границы своего существования.

Таким образом, в базовом определении есть четыре элемента:

1. Организация – это социальная общность: все организации состоят из людей или из групп людей. Таким образом, основополагающей ячейкой организации являются люди и те ролевые статусы, которые они на себя берут. Люди вступают в определенное взаимодействие между собой в целях реализации основных организационных функций.

2. В организациях есть движение к определенной цели: это смысл существования любой организации. Организация в целом и все ее члены стремятся достичь результатов и тем самым реализовать свою миссию. Индивидуальные цели участников могут отличаться от общеорганизационных, а сама организация может иметь как одну, так и несколько главных целей, ради достижения которых она и существует.

3. В организации есть четкое структурирование системы деятельности; это обеспечивает общую жизнедеятельность организации. Задачи организации структурно разделяются между ее отделами (подразделениями), каждый из которых имеет свою сферу деятельности. За счет разделения сфер деятельности (специализации внутри организационных подразделений) достигается наивыс-

шая эффективность. Структурирование позволяет координировать и направлять работу отдельных трудовых коллективов и организационных подразделений.

4. В организации ясно выражены границы, которые указывают на то, какие элементы находятся внутри системы, а какие – за ее пределами. Членство в организации является вполне определенной формой установления ее границ. Члены организации несут перед ней ответственность за результаты работы и стимулируются материально и нематериально. Визуальные границы организации выступают как ее неотъемлемая сущностная характеристика, реализующая функцию «организовывания» деятельности.

Итак, организации в наши дни определяют условия жизнедеятельности людей, профессионально подготовленные менеджеры способны влиять на организации и направлять их развитие. Мы представляем собой общество организаций, а систематизация исследований последних лет обеспечивает лучшее понимание их природы и сущности, дает возможности использовать и контролировать этот поистине неисчерпаемый ресурс.

Понятие «организация» является междисциплинарным, общенаучным. Понятие «социальная организация» используется при изучении организации как объекта гуманитарных наук.

## **1.2. Специфика социальной организации**

В философском энциклопедическом словаре социальная организация определяется как «относительно автономная группа людей, ориентированная на достижение некоторой заранее фиксированной цели, реализация которой требует совместных и координированных действий».

Сущностным признаком социальной организации в данном определении является наличие общей цели, т. е. целеполагание. Именно это определение социальной организации является базовым для большинства гуманитарных наук, изучающих социальные организации (философии, социологии, социальной психологии, менеджмента, экономики, юриспруденции и т.д.). Однако в рамках

теории организации данное определение оказывается недостаточным, узким, сужающим проблемное поле.

Дело в том, что целеполагание характерно для формальных организаций, т. е. для тех, которые создаются людьми сознательно с заранее определенной целью, для так называемых искусственных организаций. Но это целеполагание неочевидно в социальных формированиях естественного происхождения (неформальные группы, общины, исторически сложившиеся города и поселения, страны, общество в целом). Поселения никто специально не создавал, кроме того, они не всегда ведут себя целенаправленно.

Поэтому В.И. Франчук считает необходимым дать другое определение социальных организаций, которое будет полностью описывать проблемное поле в рамках общей теории организации: социальная организация – это целостное социальное формирование (социальная целостность) с регламентированным поведением ее членов.

Сущностным свойством социальной организации в данном определении является социальная целостность, понимаемая в том смысле, что члены организации осознают свою принадлежность к одной команде и действуют по ее правилам. Такое широкое определение позволяет отнести к социальным организациям практически любые относительно устойчивые формальные и неформальные социальные группы людей и организаций: семьи, фирмы, холдинги, банки, больницы, армию, церковь, города, страны, общество в целом.

*Социальной* называется система, в набор элементов которой входит человек или которая предназначена для человека. Цели в рамках социальной системы могут иметь различную направленность: политическую, образовательную, экономическую, техническую и т.д.

В рамках теории организации выделяют социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и другие виды организаций, каждая из которых отличается специфическим набором целей.

*Наиболее распространенными являются социально-экономические организации*, характеризующиеся наличием социальных и экономических связей меж-

ду работниками. К социальным связям относятся межличностные и бытовые отношения, отношения по уровням управления, отношения к человеку общественных организаций. К экономическим связям относятся материальное стимулирование, ответственность, льготы и привилегии.

Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Совершенствование общественных и производственных отношений происходит через взаимодействие людей в ходе социализации.

*Для любой организации характерно* разделение труда по вертикали (по уровням управления) и по горизонтали (по выполняемым функциям).

*Общими чертами* для всех форм организаций является наличие хотя бы одного человека; наличие хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов человека или общества, а также совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

### **1.3. Предмет науки и её границы**

*Предметом изучения в рамках теории организаций* являются социальные организации в целом; закономерности и проблемы построения, функционирования и развития деловых организаций (предприятий, учреждений), а также иных организационных форм (объединений политического, религиозного, культурного, любительского типов); организационные отношения между работниками или компаниями, как по горизонтали, так и по вертикали.

Различают экономические, технологические, организационные, правовые, социальные и некоторые другие производственные отношения. Организационные отношения призваны связывать весь набор составляющих и включают в себя воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, реорганизации и прекращении деятельности организаций. К таковым относятся: формальные – неформальные; легитимные – противоправные; свободные – административные; равенства – неравенства и др.

При создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов рассматриваются структурные и процессорные организационные отношения.

*Структурные отношения* включают в себя воздействия, взаимодействия и противодействия: воздействие – это однонаправленное действие по передаче приказа, распоряжения, совета, просьбы одного объекта (субъекта) организационных отношений другому; взаимодействие – это долговременная положительная реакция со стороны объекта управления (подчиненного) на воздействие субъекта управления; противодействие – это долговременная отрицательная реакция объекта управления на воздействие субъекта управления.

*В процессорных отношениях* выделяют массовые, групповые и единичные, равенства и подчинения, зависимые, частично зависимые и независимые, постоянные и случайные, последовательные и параллельные, непрерывные и дискретные, межорганизационные и внутриорганизационные, по поводу управления, экономики, политики, права и др.

В основе регламентации организационных отношений лежит принятый или установленный порядок нахождения объекта во времени и пространстве.

Организация – *многомерное явление*. В ее состав входят люди, оборудование, здания, деловые бумаги, инфраструктура и т.д.; состоит из элементов разной природы. Организация – это *живое и подвижное явление*, в рамках которого работают люди, вступают в различные отношения (личные и управленческие, сотрудничества и конфликта, официальные и неофициальные, властные и дружеские и т.д.). Организация – *явление иерархическое*: в ней неизбежны отношения руководства и подчинения, распределение ролей (формальное: по выполняемым функциям и неофициальное: лидерство, межличностные отношения и т.д.). Организация *меняется во времени*. Она рождается, развивается, обновляется, имеет прошлое, живет в настоящем и планирует будущее, причем в целом жизнь организации во многом предопределена средой существования. Нередко цели организация получает извне, а во внутрь органи-

зации обращены многие продукты ее деятельности. Организация вынуждена чутко следить за своими отношениями со средой.

Все это создает для организаций, их руководителей, других работников многие трудности: напряжения, неблагоприятные последствия, новые требования, кризисы. Но здесь же открываются и новые возможности для членов организаций: профессиональное и служебное продвижение, повышение заработка, реализация своих способностей, накопление опыта решения организационных проблем и т.д.

*Обычно выделяются четыре аспекта изучения организаций:*

- строение организаций – изучение их целей, иерархии, состава, структуры, классификации организаций и т.д.;
- функционирование организаций – типы организационных отношений, поведение индивида в организации, взаимодействие социально-психологических и административных факторов, процессы принятия и осуществления решений и т.д.;
- управление в организациях – организационные процессы, отношения подчиненных и руководителей, стиль и методы руководства, управленческие решения и т.д.;
- развитие организаций – проектирование и создание новых организаций, тенденции развития организаций, методы их преобразования, нововведения и т.п.

#### **1.4. Методология анализа организаций**

Организации относятся к числу сверхсложных систем, состоящих из элементов и подсистем разной природы (технической, правовой, психологической, социокультурной), они многофункциональны (производят продукцию, услуги, формируют человека и среду). *Для объекта такого уровня сложности логичным становится использование системного подхода.* Причем главным принципом системного подхода является принцип интеграции.

*С другой стороны, для анализа организации как динамического, противоречивого, развивающегося объекта эффективен диалектический метод.* Неоспоримым достоинствами диалектического метода являются ориентация на разложение объекта на противоположности, поиск источника его самодвижения во внутренних противоречиях. В диалектическом освещении объект выглядит напряженным, изменчивым; основа его функционирования – взаимодействие противоречивых свойств, одновременно ему присущих.

Сочетание обоих этих способов анализа действительности – системного и диалектического – сегодня актуальный, но не вполне решенный вопрос. Можно считать несомненным преимуществом использование их в единстве, во взаимодействии. Тенденции развития науки подводят исследователей к необходимости разработки системного подхода на диалектической основе как единой общенаучной методологии, имеющей новые возможности.

*Теории, которые утверждают, что существует единственный рациональный способ построения организации, называются универсальными. Теории, согласно которым оптимальная структура может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды, называются ситуационными.*

Существовавшие теории различались также по способу их разработки. Например, некоторые из них стали результатом логической дедукции, тогда как другие сформированы на основе исследовательских разработок. Одни теории ведут главным образом поиск базовых характеристик для описания организаций, другие же пытаются описать «лучшую» организацию.

В литературе различают также теории, в которых сделан акцент на задачах подразделений фирмы, рассматриваемых в качестве важнейшей основы анализа, и теории, которые пытаются анализировать организацию в целом. Эти различия в подходах и предмете анализа существуют и сегодня и затрудняют разработку общей теории формирования организаций.

Следует так же учитывать и влияние смежных наук и видов деятельности: исследования глобальных экологических проблем, совершенствования техни-

ческого и социального прогнозирования, системного анализа и т.д. Исключительная сложность организации как системы заставляет анализировать аспекты жизнедеятельности организации разными науками. Например, человека изучают и философия, и психология, и биология, и медицина и прочие науки. Тогда как для целостного изучения объекта необходимо некое объединение наук. В данном случае речь идет о междисциплинарном подходе.

Безусловно, актуальными для использования в рамках социологии организаций являются и социологические методы познания, такие как опрос (анкетный и интервьюирование), наблюдение, эксперимент, анализ документов.

К сожалению, на сегодняшний день междисциплинарное изучение объекта не дает целостного знания о нем. Можно предположить, что нарастание процесса интеграции наук приведет к формированию следующей стадии соединения знания: стадии общедисциплинарной, когда взаимопроникновение специальных областей науки создает новое качество – интегральное знание без профессиональных перегородок, знание постдисциплинарного уровня.

Разобщенность современного знания об организациях ограничивает возможности сведения административно-правовой, экономической, социально-психологической, кибернетической моделей организации, понятия и ценности которых подчас оказываются несовместимыми, даже в случае употребления одинаковых слов.

Постдисциплинарный подход означает раскрытие нового, углубленного содержания и смысла такого явления, представление его как целостности, а значит, и новые оценки и управленческие выводы. Так, конфликт, взятый из одного измерения, выступает как форма дезорганизации в другом измерении, но может оказаться весьма функциональным, результативным в третьем. Интегративная методология основывается на объективном единстве всех проявлений реального объекта.

При постдисциплинарном подходе речь идет о разных свойствах одного и того же явления. Интеграция знания требует взаимной и совместной интерпре-



тации объекта. Это значит, что каждый угол зрения на организацию также нуждается в своем самостоятельном развитии, но в рамках целостной науки.

Выход исследований на постдисциплинарный уровень задаст новую меру комплексности подхода за пределами специализации.

### **1.5. Взаимосвязь с другими науками**

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит науке об управлении – менеджменту. *Вопрос о разграничении теории организации и менеджмента в проводимых исследованиях и публикуемых работах решается неоднозначно.* Наша исходная позиция состоит в том, что «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» - зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации, на наш взгляд, создает основу для изучения управления. Такая позиция позволяет более глубоко исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, сохраняя объективно существующую связь и взаимовлияние организации и управления в рамках единого процесса целенаправленной деятельности. Очевидно так же, что рамки теории организации существенно шире рамок менеджмента.

Рассмотрим взаимодействие теории организации с рядом других наук (области заимствованных научных интересов представлены в таблице «Теория организации и ее связь с другими науками»).

Вклад *психологии* в изучение организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей.

Исследования в области *социологии* расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, касающиеся групповой динамики, процессов социализации, организационной структуры, бюрократии, коммуникаций, статуса и власти.

Особый вклад социологии обусловлен изучением природы социальных конфликтов между малыми, средними и большими социальными группами, а так же межличностных конфликтов.

Вклад *антропологии* в теорию организации заключается в том, что эта отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т.е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям. Для теории организации важно учитывать характер и степень влияния указанных факторов на формирование приоритетов людей и их поведение в организациях.

Связь анализа организации с *экономической наукой* определяется объективной потребностью в исследовании отношений собственности, рыночного и государственного регулирования субъектов хозяйствования, проблем эффективности и ее измерителей, методов экономического стимулирования.

Особую значимость приобретает связь изучения организации с *юридической наукой*, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право, а так же административное право, регулирующие общественные отношения, возникающие в процессе организации государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности.

Современные *информационные системы* связывают воедино все процессы функционирования организаций с управленческой деятельностью; информатика как наука, изучает законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в системах.

Организации должны быть структурированы таким образом, чтобы максимизировать возможности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений.

Развитие современных информационных систем осуществляется высокими темпами за счет широкого внедрения новых информационных технологий, развития компьютерных сетей и телекоммуникаций.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Дайте определение понятию «организация». Перечислите ее признаки.
- Объясните смысл организации как объекта; как процесса; с позиции свойства.
- Дайте определение социальной организации.
- Назовите общие черты социальных организаций.
- Какие разновидности социальных организаций выделяют в зависимости от правовой формы?
- Приведите примеры типов организационных отношений.
- Что является предметом изучения теории организаций?
- Приведите пример воздействия, направленного от субъекта к объекту; направленного от объекта к субъекту; направленного от объекта к объекту.
- Охарактеризуйте основные аспекты изучения организаций.
- Дайте характеристику теории организации и смежным наукам.
- В чем суть системного подхода к изучению организаций?
- Охарактеризуйте диалектический метод к изучению организаций.
- Раскройте содержание междисциплинарного подхода к изучению организаций.
- В чем суть постдисциплинарного уровня знаний?

## Раздел 2

### ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 2.1. Общая характеристика организационно-управленческой мысли

*История изучения организаций* связана со становлением индустриального общества. Фактически формирование науки началось в середине XIX в.

*Западная теория организаций* XIX-первой половины XX вв. развивалась в борьбе концепций. Одни из них обобщали складывающуюся практику, другие пытались диктовать теоретические конструкции. Западную науку об организациях часто обвиняют в том, что она всегда носила прикладной характер, не имела общеметодологической основы в силу прямой востребованности развивающегося индустриального рыночного производства. Однако именно прикладная направленность позволила достичь высокой конечной результативности изысканий в этой области западных теоретиков и практиков.

Укрепление промышленного производства, развитие науки привели к тому, что спрос на методологию и теорию развития организаций возрос. Открывающиеся с помощью социологии организации возможности для совершенствования или изменения организационной структуры, норм, связей, стиля управления и т.п. стали резервом выживания и процветания в конкурентной борьбе. Данные методы обеспечивали успех не только за счет дорогостоящего технического перевооружения или смены выпускаемой продукции.

*Особенностью европейской традиции* является исторический взгляд на социологию организаций. Особое внимание уделялось генетическим аспектам функционирования организационной структуры всех уровней общества, постановке организационных проблем в свете социальных реформ и тенденций той или иной страны. Европейская традиция теории организации движется от изучения общества как макроорганизации к организации как микросообществу.

*Североамериканская школа* развивается в противоположном направлении: основным пунктом исследования была не организация, а элементарный процесс трудового акта. Истоки такого подхода восходят к середине прошлого столетия,

когда в 1832 году в США вышла книга Ч. Вабаджа «Об экономике машинного производства», где анализ выполнения разных работ выдвигался в центр внимания управления. Такая сугубо эмпирическая ориентация надолго определила характер американской теории организации. Кроме того, в качестве исследователей выступали сами управляющие или предприниматели, что также усиливало практическую направленность американского опыта. Традиции обоих континентов не могли не взаимодействовать, и взаимное влияние их вскоре сказалось. Так, в работах американских исследователей усилился социально-критический тон, углубилась философская разработка организационных проблем. В Европе были охотно восприняты заокеанские методики манипулирования и сложилось широкое направление социальной инженерии. Но в целом американское влияние оказалось более сильным.

*Отечественная организационная наука* возникла ненамного позже, чем на Западе. Трудami А. Богданова, А. Частева, П. Керженцева и многих других ученых и практиков был сделан задел в создании организационной науки. Но сталинизм оборвал процесс до 60-х гг. XX в., когда наука продолжала свое формирование и развитие в новых условиях, основными из которых были централизованная, командная система управления экономикой; диктат «марксистско-ленинской» идеологии и разоблачительный пафос по отношению к «идейным врагам»; имеющаяся информация о западной теории организаций, фрагментарное наличие западного опыта этой науки.

Главным образом, социологи хорошо понимали, что есть имманентные законы развития организаций, общие для всех современных систем хозяйствования; отдавали отчет в том, что мировой опыт нельзя игнорировать и строить науку как бы заново. Даже в критических выступлениях, публикациях советские ученые находили возможность серьезно проанализировать западный опыт и донести его до своих слушателей, читателей, а также появившихся уже заказчиков – руководителей предприятий.

Большую роль в становлении науки сыграл анализ западной теории организаций. Тогда это могло быть сделано только под знаком критики, предприня-

той Д.М. Гвишиани в начале 60-х гг. XX века. Материалом для анализа послужил зарубежный опыт, и именно из его трудов широкие круги читателей получили представление об этом направлении исследований.

Трудами Д.М. Гвишиани, его лекциями на философском факультете МГУ было положено начало формированию теории организаций в нашей стране. Началась специализация студентов, а затем аспирантов в этой области знаний.

Значительный вклад в советскую организационную науку был сделан Н.И. Лапиным, О.И. Шкаратаном, В.Н. Ивановым и А.С. Фришем.

В 70-х гг. в рамках Советской социологической ассоциации образовалась секция «Социология организаций» под руководством проф. Н.И. Лапина. Ежемесячно в Москве стал работать одноименный семинар.

Уже первые шаги горбачевских реформ по коммерциализации экономики, по повышению самостоятельности государственных предприятий сильно активизировали практически ориентированную социологию организаций: у них появился реальный клиент – заинтересованное и строго избирательное лицо, способное заключить контракт с конкретным специалистом как консультантом.

Именно консультативное направление в изучении организаций у нас, как и повсюду, стало определять ценность методов, теорий, схем, моделей и проч. В рамках этой дисциплины сложилась новая профессия: консультант по управлению и организационному развитию. В 1991 г. образовалась Ассоциация с тем же названием. Появились частные или участвующие фирмы, использующие различные методы для помощи руководителям в решении проблем.

Естественно было в этих условиях обратиться к зарубежным методам. Но лишь немногие из них оказались приемлемыми в нашей деловой культуре. Пришлось многое разрабатывать самим, в расчете именно на отечественную специфику. Для ускорения профессионализации в этой области была создана первая в нашей стране Школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве России.

Так начался новый этап в развитии социологии организаций в России и СНГ. Весомый вклад в развитие данной науки внес первый директор Школы

консультантов по управлению, президент Российской Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию профессор А.И. Пригожин. Над проблемами теории организаций сегодня активно работают экономисты. Выходят в свет работы О.С. Виханского, А.И. Наумова, затрагивающие отдельные аспекты теории организаций. Знаковым явлением стал выход в свет одного из первых отечественных учебников по теории организаций российского автора Б.З. Мильнера, обобщившего преимущественно зарубежный опыт изучения организаций.

## **2.2. Концептуальные модели социальной организации**

В западной науке сложилось множество моделей организаций, вокруг которых сгруппировались целые школы исследователей. Если подвергнуть историю данного вопроса логической реконструкции, то мы получим следующие основные концепции организации.

### *Организация как трудовой процесс Ф. Тейлора*

Американца Фредерика Тейлора (1856-1915) считают родоначальником науки управления. Ему принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии: внедрил плановое бюро, новые методы работы, инструкционные карточки для рабочих и многое другое.

Тейлор разработал свою концепцию, которую впоследствии называли «концепцией экономического человека»; открыл феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих по производительности труда. Он считал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация вскоре снизит расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Помимо идущей «угрозы» сверху, на рабочего «снизу» оказывает давление малая группа, которая не заинтересована в высокой эффективности.

Теория Тейлора предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему. Этому способствовало и то, что в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить. Тейлоризм в какой-то мере игнорировал рабочего как личность. В истории научного управления не учитывались мотивы поведения социальных групп и психология рабочего. Видимо, это было результатом того, что социологическими и психологическими исследованиями Тейлор не занимался.

Идеи и опыты Ф. Тейлора оказали революционное влияние на всю науку управления, а внедрение его теории изменило культуру труда в американской промышленности.

Наиболее ранний подход к изменению и построению организационной системы – это понимание организации как трудового процесса. Методологической основой данного подхода явилось выделение блока «человек – труд» как первоосновы организации. В рамках этого блока процесс труда максимально размельчался на простейшие элементы с целью задать работнику наиболее оптимальный режим исполнения. Собственно трудовая деятельность принципиально отличалась от управления, которое становилось функцией другого лица.

Эта модель широко известна под именем «тейлоризма». Главная ее особенность – детально «расписанное» поведение работника по рационализированной схеме, подход к работнику как к «запасной части», пригодной к определенному месту.

Тейлор рассматривал рабочего как автоматического исполнителя трудовых действий, предписанных инструкцией. Основными движущими импульсами он считал ожидание и получение материального вознаграждения за труд, заинтересованность в личной экономической выгоде.

Руководство Тейлор понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция – залог успеха. Ф. Тейлор разработал две концепции – «достигающего работника» и «достигающего руководителя».



Согласно концепции «достигающего рабочего» человеку надо поручать такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило здоровью. После того, как он освоил простой урок, ему следует поручать более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудлюбивых и инициативных переводят на более интересную работу.

Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой группы премиальную вилку. Прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась идея профотбора, которую затем дополнила концепция профессионального обучения.

Согласно концепции «достигающего руководителя» одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла «функциональная администрация», состоявшая из узкоспециализированных инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен был стать не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, решать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем администрация потребует от подчиненных хорошей работы, она сама должна трудиться в два раза лучше.

#### *Организация как машина: А. Файоль, Л. Урвик*

Французский инженер и предприниматель Анри Файоль {1841-1925) создал так называемую административную теорию управления. Он утверждал: управлять – значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов.

Благодаря А. Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей. В итоге возникла новая отрасль науки –

социология и психология управления, соединились социологический и психологический подходы к управлению.

Авторы модели «организация-машина» рассматривали организацию как безличный механизм, построенный из формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии. Упор в рамках данной модели делается на единство командования, выделение функциональных звеньев («департаментализация») и рычагов регулирования (планирования, координации, контроля и проч.).

Организация в этом смысле выступает как инструмент решения задач, а человек в ней является не личностью, а лишь абстрактным «человеком вообще». Такая почти техническая система предполагает и полную управляемость, контролируемость ее деятельности.

#### *«Бюрократическая модель организации» М. Вебера*

Бюрократическая модель близка к предыдущей концепции рационализации ("бюрократизации") поведения человека в организациях; модель разработана с целью преодоления свойственной людям иррациональности в поступках и отношениях.

В отличие от упомянутых выше авторов, М. Вебер не занимался практическим построением административных структур, его образ «бюрократической» организации давал только теоретическую модель снятия проблем.

Вебер выделил следующие основные отличительные свойства идеальной бюрократии.

1. *Безличный характер.* Работники органов управления организацией лично свободны и действуют только в рамках безличных обязанностей, существующих в данной организации. Термин «безличный» здесь означает, что обязанности и обязательства принадлежат должностям и постам, а не индивидам, которые могут занимать эти должности и посты в определенный момент времени.

2. *Принцип иерархии.* Бюрократия предполагает наличие ярко выраженной иерархии должностей и позиций, т.е. определенная должность доминирует над всеми нижестоящими и зависит от должностей, находящихся выше ее в структуре организации. При иерархических отношениях работник, занимающий конкретную должность, может принимать решения относительно работников, занимающих более низкие должности, и подчиняется решениям лиц, находящихся на более высоких должностях.

3. *Четкое разделение труда в области управления.* Здесь подразумевается ярко выраженная спецификация функций каждой из должностей. При этом предполагается строгое формальное распределение задач и обязанностей каждого работника, которые несут полную ответственность за выполнение своих обязанностей. Необходимым условием реализации этой характеристики является полная компетентность работников в каждой должности по узкому кругу проблем.

4. *Правила отбора работников.* Отбор и расстановка работников в рамках социальной структуры организации осуществляются исключительно на основании их квалификации. Это означает, что не учитываются такие важные статусные позиции, как деньги, родство и происхождение, власть, связи и другие параметры, не относящиеся к сфере квалификации.

5. *Правила и инструкции.* Деятельность работников управления в организации регламентируется системой абстрактных, строго формальных правил. Эти правила единообразны и универсальны, и каждый член бюрократической организации в своих действиях руководствуется только такими правилами, инструкциями и установлениями. Но из этого вовсе не следует, что бюрократические обязанности являются неизбежно простыми и рутинными. Строгое следование общим стандартам при решении специфических вопросов предотвращает возможные отклонения, связанные с индивидуальными особенностями исполнителей.

6. *Карьерный принцип.* Бюрократия представляет собой карьерную структуру, в которой продвижение производится по заслугам или по старшинству независимо от суждений руководителя.

7. *Сосредоточение на одном занятии.* Должность, занимаемая работником в организации, рассматривается им как единственное или по крайней мере главное занятие. Это обстоятельство дает возможность полностью сосредоточиться на своем деле, идентифицировать себя с данной организацией.

8. *Заработная плата.* Размер заработной платы работника зависит от занимаемого им места в иерархической структуре организации. Чиновники и управляющие должны довольствоваться положенным им денежным содержанием и не получать плату от клиентов, с тем чтобы первостепенные интересы работников были связаны с организацией.<sup>5</sup>

Идеальный тип управления организацией, разработанный Вебером, представляет собой наиболее эффективную машину управления, основанную на строгой рационализации. Ее характеризуют строгая ответственность за каждый участок работы, координация в достижении организационных целей, оптимальное действие безличных правил, четкая иерархическая зависимость. Исследование Вебера изменило мнение о бюрократии, показало направления развития организационных управленческих структур. Не случайно известный американский специалист в области теории организаций Д. Чайлд отмечал: «Анализ бюрократических структур, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значимым описанием сущности современных организаций».<sup>6</sup>

В основу своей концепции М. Вебер положил теорию идеальных типов. Идеальной формой социальной организации, по мнению М. Вебера, является бюрократическая организация, так как она позволяет рационализировать коллективную деятельность.

---

<sup>5</sup> Merton R. Bureaucratic Structure and Personality / R. Merton. Free Press, 1957.

<sup>6</sup> Child J. Organization: A Guide to Problems and practice / J. Child. N.Y., 1985.

М. Вебер также предложил схему социальной организации, которая позволяет сделать деятельность людей в организации предсказуемой, вследствие чего появлялась возможность управления организациями.

Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, организация должна была принять определенную стратегию, выполнение которой приблизит социальную организацию к идеальной бюрократической форме.

#### *Тектология А. Богданова*

В 1923 году был издан 3-томный труд «Тектология: наука об организациях». Работа вышла одновременно с работой М. Вебера. Основная идея заключалась в рассмотрении всех типов организаций на уровне неживой природы, живой природы и социальной организации.

Проблема изменения, развития организации рассматривалась как изменения в организациях, происходящие объективно, согласно определенным законам, и эти законы имеют всеобщий характер. А. Богданов впервые зафиксировал возникновение у организации собственных внутренних целей, которые позволяют организации сохранять стабильность. К сожалению, идеи А. Богданова не нашли поддержки в нашей стране.

#### *Организация как община: Э. Мэйо*

Представление об организации как о частном случае человеческой общности, особой социальности заключено в понимании организации как общины. Ключевыми здесь являются отношения «человек – человек», «человек – группа», причем отношения эти строятся на межличностной основе взаимных привязанностей, общих интересов и т.д.

Главным регулятором в рамках этой модели являются принятые в группе нормы поведения. Структура организации строится на основе стихийно складывающихся первичных отношений между индивидами, по шкале престижа, через лидерство и др.

В этой среде образуются частые, неформальные ассоциации. Подобная организованность удовлетворяет социальные потребности индивида (в общении, признании, принадлежности) и контролирует его поведение (через общественное мнение).

Эта социально-психологическая «организация в организации» мало доступна управлению, действующему прежними методами. Единственный путь воздействия на организацию лежит через включение в ее собственную систему, воздействие на мотивы, установки.

Школа человеческих отношений и психологическое направление (Э. Мэйо<sup>7</sup>, А. Маслоу<sup>8</sup>, Ф. Херцберг, В. Врум<sup>9</sup>, Р. Лайкерта<sup>10</sup>, К. Арджирис<sup>11</sup> и У. Беннис<sup>12</sup>) сыграли большую роль в развитии теории организаций. Представители этих направлений:

- ввели учет человеческого фактора, поведения членов организации, что позволило использовать при управлении психологические и социально-психологические методы для повышения эффективности организации;
- выделили неформальную структуру организации, что позволило существенно расширить рамки деятельности руководителей, использовать систему горизонтальных коммуникаций в организации;
- существенно обогатили теорию мотивации, используя новые эффективные подходы к побуждению членов организации к достижению организационных целей.

Вместе с тем эти теории не могли учесть ряда серьезных проблем, и в настоящее время их применение в чистом виде ограничено. Так, представители школы человеческих отношений:

- преувеличивали влияние психологического фактора;

---

<sup>7</sup> Mayo E. Human Problems of Industrial Civilization / E. Mayo. N.Y., 1946.

<sup>8</sup> Maslow A. Motivation and Human Personality / A. Maslow. N.Y., 1954.

<sup>9</sup> Vroom V. Work and Motivation / V. Vroom. N.Y., 1977.

<sup>10</sup> Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. N.Y., 1961.

<sup>11</sup> Argyris C. Organization and Innovation / C. Argyris. Irwin, 1965.

<sup>12</sup> Bennis W. Organizational Development: Nature, Origins and Prospects / W. Bennis. N.Y., 1969.

- не принимали во внимание особенностей корпоративной культуры, расширяя свои методы как, например, на бригады грузчиков, так и на группы по разработке высоких компьютерных технологий;
- не оставляли руководителю возможности для принятия жестких организационных решений, если того требует ситуация;
- не учитывали связи психологического фактора с системой других факторов (социальных, культурных, технологических, структурных, внесистемных и т.д.);
- рассматривали организацию только как закрытую систему без учета влияния рыночного и институционального окружения, проблем распределения и перераспределения властных и других ресурсов в организации.

#### *Социотехническая модель Тавистокской школой.*

Социотехническая модель основывается на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства.

Исследования, проведенные в 50-х гг. XX в. английских социологов на угольных шахтах в Уэльсе, на текстильных фабриках в Ахмедабаде, показали также и обратное влияние социально-психологических качеств группы на производительность. В той степени, в какой это позволяют особенности оборудования и технологического процесса, организации следует учитывать и допускать неформальное регулирование на отдельных участках. По мере развития технической базы производства эти допуски могут варьировать вплоть до исчезновения.

#### *Интернационалистская модель: Ч. Бернард, Г. Саймен, Дж. Марч<sup>13</sup>*

В рамках интернационалистской модели организация рассматривается как система длительных взаимодействий между работниками, причем индивиды вносят в организацию собственные ожидания и ценности, руководствуются своим представлением о ситуациях.

---

<sup>13</sup> March J. Organizations / J. March, H.Simon. N.Y., 1958.

Поскольку цели, структура и т.д. являются в некоторой мере продуктом взаимодействий между работниками, возникает большая неопределенность для управления, риск при принятии решений. Рациональность руководителя в данной модели ограничена: знание об организации не полно, все последствия решений не предвидит, порядок предпочтения неустойчив.

Важными способами поддержания контроля в таких условиях становятся системный анализ и построение организации с учетом границ ее формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений.

#### *«Органическая модель» Г. Спенсера*

Г. Спенсер рассматривал общество как живой организм. Если рассматривать организацию не как целевую общность, а как социальный организм, то концепция имеет принципиальное значение для теории организации. Все организации в обществе и само общество подобно живому организму и развивается по одним и тем же принципам.

Все организации Г. Спенсер делит на два основных типа: индивидуальные – живые организмы; надиндивидуальные – общество и все организации в обществе. Отнесение общества к классу организаций имеет для теории организации принципиальное значение, так же существенно расширяет поле исследования. Идеи Г. Спенсера нашли свое развитие в XX в. в рамках структурного функционализма (Р. Мертон, Т. Парсонс).

#### *«Естественная организация» Т. Парсонса<sup>14</sup>, Р. Мертона<sup>15</sup>, А. Этциони<sup>16</sup>*

Функционирование организации в рамках «естественной организации» рассматривается как объективный самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало присутствует, но не преобладает.

Организованность – состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при воздействии извне или изнутри. Цель в данном случае – это лишь один

---

<sup>14</sup> Parsons T. The Social System / T. Parsons. L., 1989.

<sup>15</sup> Merton R. Bureaucratic Structure and Personality / R. Merton. Free Press, 1957.

<sup>16</sup> Etzioni A. The Comparative Analysis of Complex Organizations / A. Etzioni. N.Y., 1961.



из возможных результатов функционирования организации, отклонение от цели не является ошибкой или просчетом, а это естественное свойство системы, следствие большой роли в ней принципиально непланируемых стихийных факторов.

Такой подход избегает взгляда на организацию с позиций управления, видит ее как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным закономерностям. Эти закономерности известны лишь отчасти, отчего возникают многочисленные непредвиденные ситуации.

#### *«Институциональная модель» Д. Мейера*

Институциональная модель основывается на идее, что форма и поведение организации определяется институтами (традициями, обычаями, нормами, действиями в обществе и социальной общности). Общество влияет на социальную организацию и формирует ее определенным образом. Социальная организация зависит от социальной среды, в которой находится.

#### *Конфликтная модель. Р. Холл*

Организация рассматривается как сложный противоречивый объект исследования, имеющий множество противоречий, конфликтующих целей и действующий в условиях противоречивых институций.

#### *Процессная модель. Чикагская школа*

Общество и социология организации рассматриваются как непрерывный процесс соединения и разъединения (ассоциации и диссоциации), происходящий с различной интенсивностью. При этом общество и организация не имеют устойчивой структуры, так как она постоянно изменяется, адаптируясь к внешним и внутренним условиям. Структура становится абстрактным понятием.

### **2.3. Современные модели социальной организации**

Последние десятилетия, ознаменовавшиеся стремительными переменами в технологии, возрастающей сложностью и наукоемкостью производства, его глобализацией и распространением современных информационных технологий, дали новый мощный толчок теоретическим обобщениям и прикладным научным исследованиям в управлении.

Большую практическую значимость в настоящее время имеют направления, которые в наибольшей мере отражают изменившиеся условия функционирования организаций. Это вызвано и ориентацией на новейшие технологии, и проблемами рискованных инвестиций, и способами высокопродуктивного ведения хозяйства, и прогнозированием потребительского спроса и поведения конкурентов, и господством стратегического подхода в управлении.

#### *Реинжиниринг*

Реинжиниринг – это перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Данная теория подразумевает использование методов комплексного оздоровления корпораций, управленческого ренессанса с охватом и реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов.

В рамках этого направления рассматриваются и новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и оптимизаций хозяйствующих субъектов, и потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, и возможности деятельности комплексных целевых команд, и многое другое. Управленческий механизм фирмы настраивается на овладение рынком, на анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг.

### *Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков)*

Данная концепция характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций. Такие революционные преобразования должны охватить все подразделения (линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат высших руководителей). Они становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой.

Благодаря развитию прямых связей организационные рынки резко сокращают многие виды расходов, внимание фирм фокусируется на обосновании перехода от иерархических к горизонтальным управленческим структурам, на поиске выгодного соотношения между крупными и мелкими операциями.

Согласно этой концепции, подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производство товаров, предоставление услуг, во все системы отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются сетевые организации с распределенными автономными звеньями, так называемые виртуальные корпорации.

### *Концепция «демократической корпорации»*

Концепция «демократической корпорации» примыкает к концепции внутренних рынков корпораций, в отличие от которой предусматривает широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

### *Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления)*

Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (и в первую очередь, научно-технических, инвестиционных и финансовых), приводят к проявлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Образуются пло-

ские организационные иерархии вокруг основных процессов, имеющие специфические цели. Это не только так называемые горизонтальные корпорации, но и стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп.

Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей и тем самым меняет представление о границах организации. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать более эффективную организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на глобальном уровне. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы.

Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к персонифицированным издержкам производства, становится едва ли не центральным постулатом теории организации. Важное значение придается проблеме доверия к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, к руководителям.

Основным направлением эволюции организационных моделей стало движение от жесткого детерминизма к статистическим законам. При этом механическая причинность понимания оргпроцессов предполагает полное господство целенаправленного воздействия в организации, тотальную контролируемость поведения ее членов и целей.

Вероятностный подход исходит из относительной автономности, спонтанности присущих функций организации. Это признание возможности управления организацией и ее самостоятельности.

### *Целевая модель*

Сформировалась в 70-е гг. XX в. и остается самой популярной по настоящий день. Основные положения данной модели заключаются в следующем: организация – это целевая общность; цели организации устанавливает либо

вышестоящая организация, либо они вырабатываются внутри организации; структурные подразделения имеют собственные цели, которые не противоречат общим целям организации; достижение целей организации осуществляется на основе проблем организации, которые рассматриваются как угроза достижения целей; организация может излагать свои цели и перестраивать структуру.

### *Проблемная модель*

В условиях рыночной экономики цели организации не являются стабильными. Они могут меняться в зависимости от характера проблем, стоящих перед организацией. В этих условиях организация вынуждена изучать рынок и окружающую среду, выявлять проблемы и направлять их для решения в подразделениях, перестраивать таким образом всю свою систему.

Эта модель является модификацией целевой модели. В основе такой перестройки лежит свойство организаций, ее естественная способность как живого организма выявлять и удовлетворять свои потребности.

*В последние годы* нарастает новая тенденция системного построения организации, которая еще не получила окончательного социологического выражения, но проникает и в работы социологов. Методологическим кредо данного направления можно назвать известный тезис У. Эшби о «необходимом разнообразии». Принцип «только разнообразие может поглотить разнообразие» становится ключом анализа и построения организационных систем. «Проклятие многомерности», которое над социальными организациями висит больше, чем над системами техническими, биологическими, может быть снято или ослаблено, но не столько за счет снижения разнообразия в системе, сколько через увеличение разнообразия в регуляторе. Управление не только допускает, но и предлагает множественные состояния объекта, трудовую самостоятельность работника, автономию групп, множественность целей и т.п.

Целенаправленное воздействие при этом останавливается на некоторой границе в расчете на то, что в определенных рамках (часто непривычно широких) самоорганизация «сработает» эффективнее.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Сравните факторы, оказавшие влияние на становление и развитие науки школ управления в XX в. Проанализируйте их динамику, свяжите с ориентацией научных школ.
- В чем сущность теории научного управления (модель Тейлора)?
- Каковы основные черты классической теории организаций? Приведите принципы организации по Файолю.
- Как можно охарактеризовать бюрократическую теорию организации (модель М. Вебера)?
- Охарактеризуйте социотехническую модель управления.
- Расскажите о принципах интернационалистской модели (теория административного поведения Г. Саймена и Дж. Марча).
- Охарактеризуйте основные направления теоретических разработок современной зарубежной науки.
- Какие из моделей организации вы можете отнести к классической теории организации, к теориям эффективной организации, к современным перспективным теоретическим разработкам?
- Расскажите о развитии отечественной организационной науки.
- В одной из юридических организаций повысилась текучесть высококвалифицированных кадров при высокой оплате труда. Возникла напряженность между сотрудниками и руководством. Вследствие этого снизилась заинтересованность в качественном выполнении работы. Какие способы управления (с точки зрения школы человеческих отношений) целесообразно использовать в данном случае
- Чрезмерное увлечение применением различных способов управления в рамках школы человеческих отношений может существенно снизить эффективность управления организацией. Какие негативные последствия такой недальновидной политики в управлении организацией могут возникнуть?

## Раздел 3

### ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

#### 3.1. Понятие «система». Классификация систем

Организация – это, с одной стороны, социальная категория, а с другой – средство достижения целей. Организация пронизывает всю нашу жизнь. В основе теории организации лежит теория систем. *Система* – это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности; это совокупность взаимосвязанно действующих элементов. Крупные подсистемы называются системами.

Любые исследования в области организаций и их развития проводят четкую грань между «закрытыми» (замкнутыми) и «открытыми» системами.

*Закрытая система* существует независимо от окружающей среды; она является автономной, обособленной от внешнего мира, т. е. существует на своей собственной внутренней основе и не нуждается в потреблении внешних ресурсов, например, профсоюзы, политические партии, масонские общества. Данная система характеризуется внутренними связями.

*Открытые системы* должны активно взаимодействовать с окружающей средой в целях своего выживания; они как сами потребляют внешние ресурсы, так и поставляют их за пределы организации; не могут быть обособленными от внешнего мира, должны постоянно меняться для адаптации к окружающей среде.

Открытые системы весьма сложны. Внутренняя производительность выступает как важный, но не единственный параметр эффективности организации. Открытые системы должны искать и приобретать необходимые им ресурсы, изучать среду и приспосабливаться к ее изменениям, сбывать результаты своей хозяйственной деятельности, заниматься контролем и координацией внутриорганизационных аспектов функционирования на фоне нестабильной и постоянно меняющейся среды.

Любая система, которой в целях выживания приходится постоянно взаимодействовать с окружающей средой, является открытой системой. Например: человек, планета Земля, коммерческие фирмы, СМИ, органы местной власти.

*Искусственная система* (например, семья, конструкторское бюро, студенческий профсоюз) создается человеком или каким-нибудь обществом для реализации намеченных программ или целей.

*Естественная система* создается природой или обществом: это система мироздания, циклическая система землепользования, стратегия устойчивого развития мировой экономики.

*Полностью предсказуемые системы* существуют по заранее заданным правилам с определенным результатом: система обучения студентов в институте.

*Частично предсказуемые (вероятностные) системы:* научно-исследовательские подразделения, игра в рулетку. Выходные воздействия в данных системах могут отличаться от ожидаемых результатов, а результаты деятельности не всегда совпадают с запланированными. Некоторые события могут происходить независимо от воли человека (форс-мажор), из-за недостатка профессионализма, в силу сложности или новизны задания.

*Жесткие системы* основаны на высоком профессионализме небольшой группы руководителей и отлаженной технологии управления и производства. Данные системы обладают большей устойчивостью к внешним и внутренним возмущающим воздействиям, медленно реагируют на слабые воздействия.

*Мягкие системы* отличаются высокой чувствительностью к внешним и внутренним воздействиям, слабой устойчивостью: система котировок ценных бумаг, коллектив творческих работников.

### **3.2. Признаки и свойства системы. Виды систем**

**(техническая, биологическая, социальная) и их характеристика**

Американский ученый Дж. Миллер определил главные элементы системной модели организации:



- организация представляется как «упорядоченность подсистем и компонентов в трехмерном пространстве в данный момент времени»;
- организация может рассматриваться как сложный процесс, основой которого являются все изменения материальных объектов и информации;
- в организациях присутствуют подсистемы, которые являются составными частями системы (управленческая, экономическая, технологическая и др.);
- в организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные, информационные и т.д.);
- в организациях протекают системные подпроцессы (властные, материально-энергетические и т.д.).<sup>17</sup>

Основными отличиями организации от других систем (например, от биологических) Миллер считает наличие самостоятельных целей системы и сложной управленческой подсистемы, которая представляется как многоуровневая и организованная по иерархическому принципу.

Миллер описывает главную, управленческую подсистему как некоторое решающее устройство, которое состоит из личностей, находящихся на высшем уровне власти и принимающих ответственные для организации решения.

*Можно назвать следующие признаки системы:* множество составляющих ее элементов; единство главной цели для всех элементов; наличие связей между всеми элементами; целостность и единство элементов; наличие структуры и иерархичности; относительная самостоятельность; наличие управления элементами.

Основными свойствами системы являются:

1. Связность: элементы набора могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае их эффективность резко снижается;
2. Эмерджентность: потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов;

---

<sup>17</sup> Американские буржуазные теории управления (критический анализ) / под ред. Б.З. Мильнера. М., 1978.

3. Самосохранение: система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;
4. Организационная целостность: система имеет потребность в организации и управлении.

В системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в систему элементов и подсистем, причем система может обладать свойствами, которые не присущи ее элементам, а может и не иметь свойств, первоначально присущих большинству элементов. Так, директорат компании вынужден подчиняться определенным правилам взаимоотношений, тогда как кто-то может предпочитать более демократическую систему.

Каждая система имеет входное воздействие, систему ее обработки, конечные результаты и обратную связь. Входное воздействие складывается из воздействий внешней среды и собственных воздействий. Так как система может включать в себя большое количество элементов, ее целесообразно разделить на ряд подсистем. Подсистема в данном случае – это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (технологическая, экономическая, организационная, правовая).

#### *Техническая система*

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры, комплектующие изделия и материалы. Набор возможных решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно predetermined. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах. Например, расписание занятий студентов в институте.

Решения в системе формируются и реализуются в строго определенном порядке, по алгоритму. Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяются профессионализмом принимающего и исполняющего решение. Обычно в технической системе мало альтернатив для решения одной и той же проблемы, причем часто оно бывает единственным. Плохой исполнитель может испортить хорошо разработанное решение.

Как показывает практика, человек, работающий в технической системе, может стать хорошим специалистом через 2-4 года.

#### *Биологическая система*

Биологическая система включает флору и фауну планеты, в отношении которой человек принимает решения. Например, мелиорация земли, лечение людей и животных, формирование благоприятных условий работы и проживания. Эта система более разнообразна и менее предсказуемая для человека по сравнению с технической системой: многие заболевания человека имеют одинаковые симптомы, и врачу трудно поставить правильный диагноз.

Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам.

Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяются профессионализмом специалиста и его способностью находить надёжную информацию, использовать соответствующие методы разработки решения, немалую роль играет его интуиция.

Как показывает практика, человек, работающий в биологической системе, может стать хорошим специалистом через 6-8 лет.

#### *Социальная (общественная) система*

Социальная система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. В качестве характерных примеров таких систем выступают государство, производственный коллектив, семья, неформальная организация и даже один человек.

Социальные системы превосходят биологические по разнообразию и количеству возникающих проблем, так как главным объектом управлений является человек, который с одной стороны схож с другими людьми, а с другой стороны – индивидуален. Индивидуальность придает большие трудности при разработке и реализации решений в социальной системе. В такой системе необходимо учиты-

вать социально-психологические и этические особенности не только производственного коллектива, но и каждого работника.

Качество и эффективность разработанного и реализованного решения в социальной системе определяются профессионализмом и опытом руководителя. Как показывает практика, человек, работающий в социальной системе, может стать хорошим специалистом через 10-12 лет.

В реальности социальная система включает в себя биологическую и техническую. Так, принимая решения по стратегическому планированию деятельности компании, руководитель должен учесть технические и биологические аспекты деятельности.

### **3.3. Социальная организация как система.**

#### **Организационные подсистемы. Признаки социальной организации**

Потребность социальной организации во вводе ресурсов и в реализации готовой продукции отражает зависимость от среды. Взаимодействие элементов означает, что организационные подразделения и трудовые ресурсы взаимозависимы и должны функционировать совместно. С этой точки зрения, организация является системой. *Системой* называется совокупность взаимодействующих между собой элементов, которая требует поступления ресурсов из окружающей среды, которые она трансформирует, а затем выпускает продукцию, потребляемую за ее пределами (т. е. во внешней среде).

В рамках организации принято выделять *организационные подсистемы*. В качестве таких подсистем выступают подразделения организации, которые и выполняют свои специфические функции в целях обеспечения нормальной жизнедеятельности организации в целом.

*Организационные подсистемы выполняют следующие основные функции:*

#### **1. Функция пограничных участков (зон).**

Пограничные подсистемы занимаются вопросами взаимодействия «ввода» и «вывода» ресурсов, они несут ответственность за осуществление обмена с окружающей средой. На стадии «ввода» им для этого необходимо приобрести

нужные материалы и сырье. На стадии «вывода» они занимаются созданием спроса и маркетингом. Пограничные подразделения (зоны) напрямую связаны с внешней средой организации.

## 2. Функция производства.

Эти подсистемы отвечают за производство готовой продукции. Здесь начинается процесс трансформации. Такие подсистемы могут быть представлены производственным отделом, студенческими группами в вузе и т. д.

## 3. Функция вспомогательных служб.

Такие подсистемы несут ответственность за то, чтобы процесс производства шел гладко, без сбоев, и обеспечивают содержание всей организации на должном уровне.

Вспомогательные службы включают в себя уборку помещений, покраску, ремонт оборудования и его профилактическое обслуживание; способствуют удовлетворению потребностей персонала, занимаясь вопросами социально-психологического климата в организации, оплаты труда и техники безопасности рабочих мест.

## 4. Функция адаптации.

Эти подсистемы отвечают за реализацию изменений в организации. Адаптивные подсистемы постоянно следят за внешней средой, улавливая возникающие в ней проблемы и возможности; изменения в технике и технологии. Они ответственны за внедрение инноваций, помогают организации в адаптации к новым условиям.

## 5. Функция управления.

Менеджмент представляет собой четко обозначенную организационную подсистему, которая отвечает за координацию деятельности всех других организационных подсистем и направляет их к единой организационной цели. Управление обеспечивает движение к единой цели, стратегию и политику на уровне организации в целом. Данная подсистема отвечает за обеспечение развития оргструктуры и постановку задач перед каждой подсистемой.

В поступательно развивающихся организациях все подсистемы взаимосвязаны, их деятельность пересекается, образуя общие участки функционирования; подразделения часто исполняют многочисленные функции.

Социальные системы становятся чрезвычайно сложными для управления, поскольку многие их параметры являются неосязаемыми, на ситуации воздействует множество разнообразных факторов, а условия внешней среды постоянно меняются.

Социальная организация представляет собой систему социальных групп и отношений между ними для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности.

*Социальная организация характеризуется следующими признаками:*

- наличие единой цели (производство продукции, оказание услуг);
- формализация отношений в организации и нормативная регуляция поведения членов данной организации;
- иерархия отношений: существование системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;
- распределение функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;
- наличие коммуникации: совокупность правил и норм, регулирующих отношения между людьми.

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в ее природе заложена известная двойственность. С одной стороны, она создается для решения определенных задач, а с другой – выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей.

На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений. Например, перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи: повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, выполняемых услуг и труда; социальное развитие коллектива (работника) как личности.

### **3.4. Уровни структуры социальной организации**

*В рамках любой организации выделяют внешний и внутренний уровень структуры.* В структуре организации выделяется несколько компонентов, среди которых важнейшее значение имеют специализированное разделение труда, сфера контроля и координация совместной деятельности людей, работающих в данной организации. Все это образует внутреннюю среду организации, которая действует в определенной внешней среде.

**Внешняя среда.** Социальные факторы, внешние по отношению к организации, сплетаются в сложный клубок политических, экономических, юридических, социальных и социально-культурных воздействий, постоянно присутствующих в жизни организации и существенно влияющих на формирование ее деятельности. Внешняя среда сказывается не столько на повседневной работе людей, сколько на их отношении к своей организации и на поведении самой организации в целом. В частности, положительный в глазах общественного мнения имидж вселяет в людей гордость за принадлежность к организации. В этом случае легче привлекать и удерживать работников. Когда же в общественном мнении складывается недоверчивое или негативное отношение к организации, в нее приходят люди без большого удовлетворения, подгоняемые соображениями выгоды, отсутствием выбора и т.д.

1. *Ближний уровень организации* включает в себя компоненты внешней среды, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность организации и частично входят в структурные единицы организации и напрямую участвуют в протекающих в ней процессах. К данному уровню относятся: владельцы собственности в организации, ее акционеры, члены попечительского совета,

инвесторы и т.д. Эти структурные единицы могут как находиться в непосредственном окружении, так и входить в организацию в качестве ее членов.

2. *Рыночный уровень* – это уровень, структурные единицы которого непосредственно участвуют в обмене ресурсами с внешним окружением. Уровень включает в себя:

- банки, с которыми организация связана напрямую или которые принимают косвенное участие в ее деятельности, для финансовой стабильности;
- партнеров – структурные единицы внешней среды, которые связаны с организацией отношениями сотрудничества на основе взаимовыгодного обмена;
- поставщиков – часть партнеров, которая обеспечивает эффективный вход системы путем бесперебойной и своевременной доставки ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих), эта часть внешнего окружения требует постоянно изменяемой особой политики;
- заказчиков – организации и отдельные лица, обеспечивающие баланс на выходе организации посредством передачи им готового продукта для дальнейшей продажи или потребления: крупнооптовые, мелкооптовые и единичные;
- вспомогательные части рыночной среды, к которым, прежде всего, можно отнести аналитические центры для получения необходимой информации, юридические консультации, рекламные агентства, PR-агентства, консультационные фирмы, учебные центры и др.;
- конкурентов – организации и частные лица, связанные с данной организацией отношениями соперничества;
- потребителей – организации и частные лица, которых можно рассматривать как конечный пункт доставки продукта организации. Среди основных компонентов рыночной среды потребители занимают самое важное место, поскольку баланс организации непосредственно зависит от того, примут или не примут потребители продукт организации. При неприятии продукта потребителями не будет решена проблема адаптации организации, так как



в этом случае продукт начинает отторгаться заказчиками, появляется недоверие партнеров, нарастает негативная реакция конкурентов и, наконец, возникает недовольство ближайшего окружения — собственников и акционеров.

В основном именно на этом уровне обеспечивается баланс организации с внешней средой.

3. *Институциональный уровень* включает в себя структурные единицы внешней среды, которые могут оказывать воздействие на различные компоненты организации нерыночными методами: прямое принуждение, контроль, давление, нерыночная поддержка (например, через создание имиджа) и др. Составляющие институционального уровня организации весьма разнообразны. В принципе, любая общественная или государственная организация, социальный институт или социальное движение могут оказывать прямое или косвенное влияние на деятельность организации, но перечисленные ниже части институционального внешнего окружения оказывают наиболее значительное воздействие на деятельность организации:

- контролирующие структуры, к которым относятся налоговые службы, суды, в том числе арбитражные, государственные комиссии и комитеты контроля, учреждения Министерства внутренних дел;
- властные структуры, к которым относятся правительственные и муниципальные учреждения, реализующие исполнительные функции; они влияют на деятельность организации через конкретные властные решения, что может привести, в частности, к ликвидации организации и роспуску организационных структур;
- законодательные государственные и местные учреждения (в России – Государственная Дума, местные законодательные собрания и пр.), которые, изменяя законодательство, могут блокировать некоторые действия организации или, наоборот, придать им максимальную эффективность;
- охранные организации, которые включают в себя государственные и частные службы охраны учреждений и отдельных лиц;

- общественные движения: за равноправие женщин, в защиту окружающей среды, ветеранов, реформаторские движения и т.д., которые, формируя группы давления во властных и законодательных органах, могут оказывать косвенное влияние на организацию;
- средства массовой информации, которые своей деятельностью могут повлиять на все элементы внешней среды и прямо воздействовать на организацию путем создания (или разрушения) ее имиджа или публичности (известности), содействуя рекламе продукта организации;
- общественность – совокупность самых широких слоев общества, которые через общественное мнение могут повлиять на деятельность организации и принятие продукта организации внешней средой.

4. *Общий, или фоновый, уровень*, который включает в себя:

- технические достижения, принятые и освоенные в данном обществе, и возможности их реализации в конкретной организации;
- уровень накопленных знаний, выраженных в научных работах и публикациях, использованных в конкретных методиках;
- образовательный уровень, сказывающийся на деятельности организации при подборе, расстановке и функционировании персонала;
- степень развития социальных ценностей, символизирующая порядок в обществе и степень принятия культурных образцов;
- уровень доминирующей культуры всего общества;
- совокупность установок общественности в отношении потребления продуктов и возможности этого потребления;
- степень восприятия законов и контроля со стороны госорганов;
- развитие коммуникаций в обществе.

**Внутренняя среда организации** – это непосредственная обстановка, в которой приходится работать людям, объединенным совместными целями, интересами и деятельностью. Всегда нужно иметь в виду, что и организация, и управление ею, и руководители, и подчиненные – это люди, объединенные в определенные группы. Когда выпускается продукция низкого качества, виноват

ты не абстрактные "рабочие", а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы, стимулированы, плохо обучены или безответственно относятся к своим обязанностям. Если руководство – отдельные работники системы управления – не понимает или не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми запросами, интересами, потребностями, ожиданиями, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу.

### **3.5. Структурные и контекстуальные параметры организаций**

Системный подход относится к динамичным, поступательно развивающимся внутриорганизационным структурам. Для понимания природы современных организаций необходимо изучение организационных параметров, которые характеризуют специфические организационные черты. Именно эти специфические организационные черты передают все своеобразие организаций.

*Параметры организаций подразделяются на два вида: структурные и контекстуальные.* Структурные параметры описывают внутренние характеристики организации; образуют основу для измеримости и сопоставимости разных организаций.

Контекстуальные параметры характеризуют всю организацию в целом, включая ее размеры, технологию, окружающую среду и цели функционирования. Они описывают обстановку в организации, которая воздействует на структурные параметры. Контекстуальные параметры способны делать анализ нечетким, поскольку они отражают организационные характеристики и черты окружающей среды, в рамках которой организация функционирует и в рамках которой действуют структурные параметры.

Рассмотрим **структурные параметры**.

1. **Формализация** – это размеры письменной документации в организации (описание процедур, спецификации рабочих мест, регулирующие правила и процедуры, инструкции по организационной политике).

Данные письменные документы характеризуют предписываемое организационное поведение и деятельность членов организации.

Степень формализации определяют путем простого сложения количества страниц документации в рамках всей организации. Например, крупные государственные вузы имеют высокий уровень формализации – письменные правила и инструкции по поводу приема, регистрации, отчисления, перевода, обеспечения и т. д. И наоборот, мелкий бизнес на семейной основе может не иметь никаких письменных правил и инструкций, регламентирующих его деятельность.

*Формальная структура* – это такая структура, в которой социальные позиции и взаимосвязи между ними четко специализированы и определены независимо от личностных характеристик членов организации, занимающих эти позиции. Например, существуют социальные позиции директора, его заместителей, начальников отделов и рядовых исполнителей. Директор может быть деловым и энергичным, полностью соответствующим своей должности, а может быть пассивным и некомпетентным, но формально оставаться директором.

Взаимосвязи между позициями формальной структуры основаны на жестких правилах, регламентах, положениях и закреплены в официальных документах.

*Неформальная структура* состоит из совокупности позиций и взаимосвязей, формируемых на основе личностных характеристик и основанных на отношениях престижа и доверия. С точки зрения неформальной структуры компетентный и добросовестный начальник отдела может иметь более высокий престиж и значить больше, чем директор организации.

Неформальная структура более изменчива, подвижна и неустойчива, чем формальная, так как такие взаимоотношения не закрепляются официальными правилами, регламентами и нормами и, следовательно, могут быть легко разрушены.

**2. Специализация** – это та степень, в которой организационные задачи подразделяются на отдельные подразделения, отделы, вплоть до рабочих мест.

Если специализация носит интенсивный характер, то каждый сотрудник выполняет узкий круг задач (узкая специализация). При низком уровне специализации сотрудники выполняют широкий круг задач на своих рабочих местах (являются специалистами широкого профиля). Часто специализацию называют разделением труда.

3. **Стандартизация** – степень, в которой сходные виды деловой активности выполняются по унифицированному стандарту.

4. **Иерархия** власти отражает все уровни субординации в организации, а также масштаб контроля каждого менеджера. Иерархию демонстрируют вертикальные связи оргструктуры; она связана с масштабом контроля, под которым понимается общее число сотрудников, подчиняющихся одному руководителю.

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов:

*иерархического* (субординационного, «вертикального»): по отношению к управленческой деятельности этот принцип отражает вертикаль управленческих отношений, начиная от ее низших уровней (руководители первичного звена) и кончая высшим;

*координационного* (паритетного, горизонтального): воплощение функционального разделения труда. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей руководителя и исполнителей. Горизонтальная составляющая во многом определяет коммуникативное пространство организации. Сама координация является следствием разделения труда по вертикали, что представляет собой управление. Руководитель в организации определяет круг обязанностей и ответственности.

5. **Сложность** характеризуется числом организационных подсистем (или видов деятельности в рамках организации). Ее измеряют в трех направлениях: вертикально (количество уровней в иерархии), горизонтально (количество наименований рабочих мест в подразделении или количестве подразделений одного уровня (по иерархии), т. е. расположенных на

одном горизонтальном уровне организационной структуры) и пространственно (количеством географических точек; широтой географической рас-средоточенности).

6. **Централизация** относится к иерархическому уровню, обладающему властью для принятия решений. Когда все решения принимаются высшим руководством, организация является максимально централизованной. Когда принятие решений делегируется на более низкие организационные уровни, она считается децентрализованной.
7. **Профессионализм** характеризуется уровнем профессионального образования, подготовкой персонала.
8. **Коэффициенты** (по личному составу, административный, канцелярский, профессионального штата, косвенный коэффициент руководства трудовыми ресурсами) характеризуют размещение персонала в соответствии с выполняемыми функциями по определенным подразделениям. Все коэффициенты рассчитываются через деление числа сотрудников по данной классификации на общее число занятых в рамках данной организации.

**Контекстуальные параметры** включают в себя:

1. **Размеры** отражают величину организации, т. е. число работающих в ней людей. Обычно размеры исчисляются для организации в целом и/или для ее специфических компонентов (завода, подразделения и т. д.). Размеры социальных систем исчисляются по количеству сотрудников, кроме того, их величину отражают такие показатели, как объем продаж (величина активов), однако в них не отражаются размеры «человеческого капитала» социальной системы.
2. **Организационная технология** характеризует саму сущность производственной подсистемы; включает в себя основные виды техники по осуществлению процесса превращения ресурсов на «входе» в результаты – на «выходе». Так, технология очистки масла отличается от техники преподавания в классе, хотя и то, и другое – виды технологии.

3. **Окружающая среда** включает в себя все элементы, которые действуют за пределами границ организации. Ключевые элементы представлены производством, правительством, потребителями, поставщиками, финансовым сообществом, конкурирующими организациями.

4. **Организационные цели и стратегия** определяют цели и конкурентоспособность организации, которые отличают ее от других организаций. Цели обычно декларируются в заявлении о намерениях. Стратегия представляет собой глобальный план действий, описывающий размещение ресурсов, а также деятельность организации по отношению к окружающей среде для того, чтобы достичь организационные цели. Организационных целей и их стратегия определяют масштабы операций, связи организации с ее сотрудниками, клиентами и конкурентами.

5. **Организационная культура** представляет собой глубинные, лежащие в самой основе организации ценностные установки, убеждения, представления и нормы (поведения), которые должны соблюдаться всеми членами. Подробно данный вопрос рассматривается в лекции №10.

Все параметры тесно взаимосвязаны между собой. Например, при крупных размерах, рутинной технологии и стабильной окружающей среде организация тяготеет к высокому уровню формализации, специализации и централизации. Все параметры дают основу для измерения и анализа организационных характеристик, которые могут быть незаметны со стороны, но они несут в себе важнейшую информацию об организации.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Что такое «система»?
- В чем различие между закрытой системой и открытой?
- Какие виды систем вы знаете?
- Перечислите признаки системы.
- Назовите и объясните смысл свойств системы.

- Дайте характеристику технической, биологической и социальной системам.
- В чем заключается специфика социальной организации как системы?
- Какие функции выполняют организационные подсистемы социальной организации?
- Дайте характеристику внешнему и внутреннему уровню структуры социальной организации.
- Охарактеризуйте структурные и контекстуальные параметры социальной организации.
- Как вы понимаете выражение «организация представляет собой открытую систему»? Какие основные компоненты участвуют в обмене организации с внешней средой? Какие условия необходимы для обеспечения сбалансированного обмена организации с внешней средой?
- Какой из аспектов организации является самым важным при системном подходе? Каким образом можно охарактеризовать систему с точки зрения этого аспекта<sup>18</sup>?
- Два руководителя рассматривают одну и ту же организацию с разных точек зрения. Один из них представляет организацию как некоторую иерархическую структуру, основой которой являются люди, а второй руководитель рассматривает организацию как систему. В чем различие их взглядов на организацию? Каковы главные специфические черты обоих подходов?
- Фирма по продаже бытовых моющих средств находится в состоянии жесткой конкуренции с другими фирмами, реализующими на рынке аналогичную продукцию. Какие условия должны быть выполнены для того, чтобы фирма смогла выжить в таких условиях рыночного окружения?

---

<sup>18</sup> Фролов С.С. Социология организаций: Учебник / С.С. Фролов. М.: Гардарики, 2001.



## Раздел 4

### СТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

#### 4.1. Структура организации. Формализация и самоорганизация

Термин «строение организации» употребляется как в узком, так и в широком значении слова. В широком смысле, строение организации – это любой возможный способ упорядоченности в организационной системе; в узком – строение организации совпадает с понятием организационная структура.

*Структура организации* – это фиксированные взаимосвязи, которые существует между подразделениями и работниками организации.

*Оргструктура* – схема взаимодействия и координации технических элементов и персонала.

Схема любой организации показывает состав отделов и секторов. Однако она не учитывает человеческое поведение как особо важный фактор, тогда как именно поведение персонала определяет эффективность функционирования структуры организации.

Существенное отличие организации от любой социальной группы заключается в том, что здесь важным компонентом является система безличных связей и норм.

Социальная организация относится к сверхсложным системам с ограниченными возможностями управления.

Можно выделить два типа структур социальной организации: производственную и непроизводственную.

***Производственный тип структуры*** социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как:

- функциональную (содержание труда);
- профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);
- социально-психологическую (межличностные отношения);
- управленческую (система управления).

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и, в первую очередь, к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда.

Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование и т.д.).

***Непроизводственный тип структуры*** социальной организации возникает тогда, когда члены, к примеру, трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах внепроизводственной деятельности, заполняющей вне рабочее и свободное от работы время работников; деятельность общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда) и в свободное от работы время.

Средствами формализации выступает стандартизация поведения и деятельности. Формальная часть организации строится как безличная структура и состоит из следующих элементов:

- функции (образцы, предписанные работнику);
- регуляторы (нормы служебного поведения);
- связи (иерархическая система должностных и функциональных обязанностей).

Стандарты поведения и деятельности сведены в единую логическую систему и будучи документально зафиксированными представляют собой последовательную программу функционирования организации.

Главными признаками формализации является запрограммированность как предварительная определенность организационных норм и действий.

Существует два пути формализации:

1. Легализация естественно сложившегося состояния, основанная на осмыслении предшествующего опыта. Такого рода формализации можно назвать рефлексивными.

2. Конструирование – создание программы предшествующих формализаций.

Формализация, т.е. задавание образцов, означает сужение диапазона выбора, ограничение воли субъекта безличному порядку. Однако с другой стороны этот процесс является неизбежным для стабилизации совместной деятельности людей. Программа организации формулирует кратчайший путь к достижению целей.

Понятие «официальный» является атрибутом понятию «формальный». Официальные отношения – узаконенные и признанные отношения более широкой социальной системой; могут быть официальными, но не формальными и формальными, но не официальными. Любая организация не исчерпывается ее формальной частью, хотя и определяется ей.

Наряду с формальным типом организации складывается и функциональная система незапрограммированных, спонтанно возникших связей. В таком случае осуществляется иной, отличный от предыдущего способ упорядочивания. **Это неформальные организации.**

Природа неформальных организаций выступает как процесс социальной самоорганизации. Это значит, что за пределами запрограммированной организации существует организационная стихия, высвобождаемый нерастратенный социальный запас энергии. Эта энергия состоит из внутреннего источника самоорганизации. Самоорганизация – это естественные процессы, присущие всяким социальным системам.

#### **4.2. Формальная организация**

*Формальная структура организации* – это форма отношений внутри официально сформированного коллектива, система отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами и распоряжениями.

Она предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействие сотрудников в рамках такого коллектива.

*Формальные организации* – система отношений, представляющих собой официальную структуру статусов, программ деятельности и совокупность норм и правил, предписанных данной организации.

Формальные организации присущи всякому социальному институту и являются основой его целесообразности функционирования и *включают в себя* следующие элементы:

- 1) разделение труда (например, иерархия должностей);
- 2) системы коммуникаций, образующих каналы организационных связей;
- 3) регуляторы, которые нормализуют и планируют поведение и деятельность данной организации.

Особенности формальной организации заключаются в рациональности (принцип целесообразности), безличности (рассчитана на абстрактного индивида). Формальная организация намеренно одномерна (рассматривает только отдельные стороны организации). Однако при крайней степени своего развития эти особенности формальной организации превращают ее в бюрократическую систему, для которой характерны абсолютизация отдельных сторон деятельности, возведение их в самостоятельные ценности, превращение средств деятельности в цели, развитие тенденции «работы на себя» в противовес первоначальным задачам.

Традиционно понятие «бюрократии» означает максимальную стандартизацию внутри социальной организации с целью повышения эффективности организационного механизма, что сближает его содержательно с понятием «формальная организация». Таким образом, изначально понятие «бюрократия» не имеет негативного содержания. Тогда как *бюрократизм* (или бюрократическая система) – это организационная «болезнь».

Различают следующие *виды структуры* формальной организации: линейная, функциональная, матричная, штабная.

*Функции формальной организации:*

- 1) обеспечение повышенной эффективности за счет ограничения разнообразия деятельности;
- 2) предвидение – наличие программы долгосрочных целей;
- 3) всеобщая координация, осуществляемая посредством такого объединения людей, когда они образуют новую целостность, функционируют как единый организм;
- 4) самая главная функция – соединение людей со средствами и целями общественного труда.

Формальная организация – это основной доминирующий способ организации социальных организаций. В то же время формальные организации выступают как частичная организация, т.е. характеризуют социальную организацию не в полной мере.

С социологической точки зрения социальная структура формальной организации *характеризуется следующими чертами:*

а) рациональность, т.е. в основе ее формирования и деятельности находится принцип целесообразности, полезности, сознательного движения к определенной цели;

б) безличность, т.е. она (организация) безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, рассчитана на взаимоотношения, устанавливаемые по заданной функции;

в) служебные отношения, т.е. предусматривает и регулирует только служебные отношения;

4) функциональность, т.е. подчинена в деятельности и в коммуникациях функциональным (необходимым, нужным) целям;

5) наличие персонала, т.е. обладает (в большинстве случаев) административным персоналом, постоянно ответственным за поддержание устойчивости организации, координацию взаимодействий ее членов и эффективность ее деятельности как социального целого.

### 4.3. Неформальная организация

Во многих формальных организациях существуют неформальные организации, которые возникают сами по себе, где люди группируются вокруг одного человека и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом.

Неформальная организация – это система межличностных связей, возникающая на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. стихийно возникшая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т.п.).

Неформальные организации на практике проявляются в двух вариантах: *внеформальные и социально-психологические организации.*

1. Внеформальные организации - это спонтанно развиваемая членами данной организации система связей, отношений, деятельности, направленная на решение оргзадач способами, отличными от формально предписанных.

Основными чертами данной внеформальной организации являются спонтанность, существование и функционирование наряду с формальной организацией, служебное деловое содержание этих отношений (при совпадении или расхождении их деятельности с целями организации). Таким образом, внеформальные организации возникают по поводу формальных и тесно с ними связаны, поэтому их второе название – полуформальные.

Источниками внеформальных связей являются:

- 1) ограниченность формальной схемы;
- 2) общность интересов организации и ее членов;
- 3) расширение роли личности по отношению к должностным обязанностям.

1. Совершенство формальной организации относительно. Поэтому для нее характерны различного рода «напряжения», возникающие как следствия «конструктивных недостатков». В этих условиях организационный механизм (или организм) и формирует другую, помимо формальной, систему организованности, обеспечивающую ему выживание. Таким образом сама функциональная

недостаточность формальной организации является источником возникновения внеформальной организации.

2. В основе механизма такой компенсации лежит определенная общность интересов организации и ее членов, которая может дать большой социальный и производственный эффект. Но эта компенсация возможна при наличии равновесия между интересами людей и целями организации. Уровень внеформальной самоорганизации, как правило, характеризует и степень социальной интеграции в обществе.

3. Личность в организации сохраняет определенную автономию по отношению к своей роли. Такая автономия является важным условием удовлетворения более широких социальных потребностей человека, которые нельзя удовлетворить в рамках формальной организации. Это значит, что в ролевое исполнение включаются не только те качества личности, которые были предусмотрены в программе организации, но и более широкие ее возможности. «Своеволие» становится резервом повышения эффективности функционирования организации.

Именно эти три фактора обеспечивают реализацию внутреннего потенциала, которым обладает всякая организация, за счет него происходит компенсация «погрешностей» организационной программы.

### ***Социально-психологические организации***

Социально-психологическая организация – это специфическая форма общения, которое не сводится к формально предписанному, а является продуктом внутренней самоорганизации. Роль социально-психологической организации велика, независимо от ее целей и задач.

Взаимодействие индивидов в организации складывается на основе межличностных отношений, возникающих как результат длительного общения людей в организации. В отличие от внеформальных организаций, которые имеют предметную (функциональную) направленность, эта система отношений является собственно неформальной, так как не имеет производственного содержа-

ния. Основой возникновения данной организации являются взаимный интерес, реализация социальных потребностей индивида

Социально-психологическая организация как разновидность неформальной организации представляет собой непосредственно спонтанную общность, основанную на личном выборе; может состоять из двух, но не более десяти человек.

Механизм общения включает в себя важный момент: желая удовлетворять социальные потребности, индивид попадает в зависимость от социально-психологической организации, группа начинает контролировать поведение индивида. Наиболее ярко зависимость проявляется тогда, когда в организации существуют социально-психологические напряжения.

Социально-психологические организации объединяют определенные ценности: чувство солидарности, общность судьбы (общие интересы, увлечения).

Социально-психологическая организация является самоорганизующейся системой, и в качестве элементов самоорганизации выступают такие механизмы, как лидерство, престиж и сентименты.

*Механизм лидерства.* Лидерство – не столько свойство личностных особенностей индивида, сколько функция социальной среды персонифицировать инициативу. В природе лидерства доминирует среда. Характер лидерства зависит от того, на сколько социально зрелы индивиды, составляющие данную организацию. Если организация состоит из социально не зрелых индивидов, то появляется негативный лидер, который использует членов организации для реализации своих собственных интересов.

*Механизм престижа.* Престиж – элемент межличностных отношений, выступает в виде шкалы признаний, которыми социальная среда наделяет каждого из своих членов. Основу отношений престижа составляют ценности, принятые данной микрокультурой. Высшую позицию в этой шкале занимает лидер.

*Сентименты* – первичные взаимные предпочтения индивидов – симпатии, антипатии, привязанности.



#### 4.4. Групповая структура организаций

Основными причинами формирования социальных групп в организации являются следующие моменты:

- работники приходят к пониманию, что достижение определенных целей возможно только на основе соединения, комбинирования усилий некоторого числа членов организации;
- в ходе трудовой деятельности индивидам требуются понимание и поддержка коллег по работе, для чего они выбирают отдельных членов организации, с которыми возможны не только деловые, но и доверительные отношения;
- в процессе идентификации у некоторой части членов организации возникает ощущение группы, что в свою очередь приводит к формированию системы более тесных связей, отделению этой группы от остальных членов организации, проведению групповых границ;
- часть работников нуждается в защите своих интересов и потребностей, что возможно лишь при совмещении усилий в условиях организации, включении индивида в социальные институты, которые осуществляют свои функции также через деятельность организаций;
- индивидам необходим контроль за основными нормами поведения, так как у них существует потребность в социальном порядке и сохранении устойчивых социальных отношений;
- у всех индивидов имеется потребность в общении и проведении свободного времени в кругу сослуживцев, что может быть реализовано только в пределах социальной группы.

Согласно концепции Б. Такмана и М. Дженсена<sup>19</sup>, группы проходят пять четко определенных стадий развития: стадия возникновения группы, стадия конфликта, стадия принятия групповых норм, стадия исполнения и стадия прерывания деятельности. Процесс развития группы и перехода от одной стадии к другой может быть медленным, не все группы переживают перечисленные ста-

---

<sup>19</sup> Tucman B., Stage of Small Groups Development Revisited. Group and Organization Studies / B. Tucman, M. Jensen. Dublin, 1977.

дии, некоторые из них остаются на средних уровнях, из-за чего деятельность группы становится неэффективной.

Охарактеризуем названные стадии<sup>20</sup>:

1. *Стадия возникновения группы* характеризуется установлением первоначальных контактов между членами группы и поиском первичных групп для углубления внутригруппового взаимодействия. В этот период каждый член группы выясняет, какие ценности приняты в данном окружении, какие установки и настроения доминируют; устанавливаются первичные нормы общения. Члены группы определяют свое место в системе взаимоотношений и стараются произвести должное впечатление на окружающих (демонстрируя свои качества и личностные ресурсы). В области межличностных взаимоотношений на этой стадии многое зависит от лидера, так как большинство членов группы испытывает чувство неуверенности и неопределенности, им необходимы ориентиры в социальном и психологическом пространстве группы, которые и представляет лидер, определяя первичные правила поведения.

2. *Конфликтная стадия, или стадия самоутверждения* – неприятный для деятельности организации период развития группы. Сформировав первичные группы, ее члены пытаются самоутвердиться в своих ролях, расширить границы собственной значимости, определить отношения взаимозависимости и внутригрупповой иерархии. Действия по достижению этих целей могут стать причиной блокады потребностей других членов группы и проявлению агрессии, что в свою очередь приводит к межличностным конфликтам. Индивиды открывают свои личностные устремления, вследствие чего неизбежно возникает враждебность, проявляющаяся в последующем конфликте при попытках контроля со стороны других членов группы, попытках выделиться среди других и т.д. На второй стадии развития ключевыми аспектами является управление конфликтом.

3. *Стадия нормообразования и принятия норм.* На этой стадии основное внимание уделяется организации самого процесса производства продукта, ос-

---

<sup>20</sup> Perrow C. Complex Organizations: A Critical Essay / C. Perrow. Illinois, 1979.

воению технологий. В ходе выполнения работы членов группы возникают более тесные взаимоотношения и чувство товарищества. Главными являются вопросы функциональной включенности в процесс производства продукта: кто, что, где и каким образом будет делать в целях достижения общих целей. На основе норм поведения и распределения ролевых обязанностей вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности. Таким образом, в группе создается функциональная структура, в которой каждый член группы может установить личный контакт с другими членами. Возникает система согласительных ролевых ожиданий членов группы в отношении друг друга, фиксируется неспособность отдельных членов группы отвечать предъявляемым ожиданиям. Межличностные отношения внутри группы ориентированы на сплоченность. Члены группы чувствуют, что конфликтные отношения преодолены, и испытывают чувство принадлежности к группе. На этой стадии налаживаются контакты с другими социальными группами в организации, увеличивается объем поступающей к членам группы информации, члены группы становятся более открытыми.

4. *Исполнительная стадия.* Группа уже создала эффективную рабочую структуру, главной заботой становится фактическое выполнение целей и задач. На данной стадии функционирует полностью развитая группа. Но не все группы в своем развитии достигают этой стадии, некоторые из них «застревают» на ранних стадиях, менее продуктивных с точки зрения процесса производства продукта в организации. Межличностные отношения на данной стадии характеризуются взаимозависимостью, взаимным доверием и взаимопомощью. Члены группы готовы работать в одиночку, в подгруппах и в составе всей группы как целостной единицы. Между ними возникают функциональная конкуренция и сотрудничество, наблюдаются понимание значимости групповых целей, чувство обязательности. В целом работу группы на этой стадии можно характеризовать как деятельность, направленную на решение проблем организации.

5. *Стадия прерывания* представляет собой заключительный этап развития группы, который грозит группе расформированием как из-за невозможности

достижения групповых целей, так и из-за ухода ее членов. В конечном итоге каждая группа рано или поздно подходит к такой черте. Обычно в таком случае руководство организации начинает формировать новую команду, корректирует групповые цели. Процесс развития группы начинается вновь.

Рассмотренная модель развития группы проверена в ходе многочисленных исследований и позволяет объяснить многие проблемы, связанные с работой групп в организации. В частности, если группа работает, используя свой потенциал только наполовину, то это, возможно, потому что не до конца проработаны некоторые проблемы на более ранних стадиях группового развития, такие, как проблема лидерства, недостаточно четко обозначенная цель, несогласованные задачи (при этом члены группы могут использовать групповую деятельность для достижения личных целей).

Структурный подход к строению организаций имеет не только «формально-неформальный» аспект измерения. Отношения в организации можно упорядочить с помощью группового анализа строения организации, который предполагает выделение макро- и микрогрупп в организации.

1. Производственная организация – это одна из ячеек общества. И структура ее коллектива в той или иной мере отражает структуру общества.

Выделяют три разновидности макрогрупп:

- ✓ Основные демографические категории населения – это мужчины и женщины, молодежь и пенсионеры, семейные и холостяки и т.д.
- ✓ Определенные социально-профессиональные категории общества – ИТР, рабочие, служащие и т.д.
- ✓ Массовые союзные организации – это профсоюзы, спортивные и другие организации.

Такие социальные группы персонала предприятия являются продолжением более общих социальных групп, существующих в масштабах общества, однако такое отражение не всегда зеркально. Состав макрогрупп позволяет увидеть специфику организации – мужское или женское производство, национальный

состав, уровень квалификации, возрастные особенности, проблемы с дисциплиной и т.д.

2. Главным критерием выделения микрогрупп являются межличностные отношения.

Выделяют две разновидности микрогрупп:

- ✓ Административные микрогруппы возникают на основе взаимного интереса и свободного выбора между людьми внутри одного подразделения;
- ✓ Социально-психологические микрогруппы возникают на основе взаимного интереса и свободного выбора между сотрудниками, работающими в разных подразделениях.

Анализ микрогрупп позволяет нам судить о степени интеграции в организации: если в организации существуют обе разновидности микрогрупп, это свидетельствует о сплоченности в организации. Если одна из микрогрупп отсутствует, то в организации, очевидно, существуют проблемы коммуникации.

*Команда<sup>21</sup> - это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого.*

Признаки команды:

- команда состоит из двух человек или более;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют и меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свою индивидуальность, свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне ее – с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

---

<sup>21</sup> Фролов С.С. Социология организаций: Учебник / С.С. Фролов. М.: Гардарики, 2001.

Большинство исследователей отмечают три ключевых признака команды: сотрудничество, разнообразие задач, ответственность за всю работу в целом и ее анализ.

Обычно цели, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу существующих ограничений по времени и ресурсам, а также из-за невозможности овладеть одному члену команды всеми необходимыми знаниями и умениями. Данное положение наглядно подтверждают примеры спортивных команд и оркестров. Можно утверждать, что выполнять проекты, требующие глубоких знаний, компетентности, предпочтительнее командой, что, кроме того, позволяет распределить задачи между ее членами, а следовательно, решить задачу в установленные жесткие сроки.

Очевидно различие между командой и группой. Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности, как в оплачиваемой, так и неоплачиваемой сферах; при решении незнакомых, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение. Так, создаются команды менеджеров для урегулирования последствий просчетов, допущенных в управлении и при приобретении новых компаний. В общественных организациях, где деятельность не оплачивается и где деньги не могут быть стимулом, привлекательность работы в команде состоит в возможности личных контактов и взаимного обучения; кроме того, люди обычно привязываются к тому, что сами создают.

Члены группы, напротив, в гораздо меньшей степени ориентированы на внешние задачи. Зачастую рост и развитие группы – ее самоцель, процесс оказывается важнее результата. Многие группы имеют достаточно подвижную, менее формализованную, чем у команд, структуру, а достаточной основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата.

Команды и группы – частично совпадающие социальные образования и между ними нет непреодолимой разницы. И команда, и группа могут заниматься развитием своих членов или организации, управлять процессами изменений.

Но в одних случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам строительства команды, а в других ограничиваться привычной работой в группах или, что еще проще, работой «одиночек».

Чем неопределеннее задача, тем нужнее командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон, например при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда, выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения данных. В подобных ситуациях фактов не всегда бывает достаточно для определения окончательного варианта политического решения или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

Внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор варианта работы – в команде или группе представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Факторы, влияющие на выбор варианта работы

| <i>Предпочтительнее работа в одиночку или в группе</i> | <i>Предпочтительнее работа в команде</i>                 |
|--|--|
| 1  | 2  |
| При решении простых задач или «головоломок»            | При решении сложных задач или «проблем»                  |
| При удовлетворительной кооперации                      | При условии, что для решения необходим консенсус         |
| При ограниченном разнообразии мнений                   | При неопределенности и множественности вариантов решения |
| При условии срочного решения задачи                    | При необходимости высокой самоотдачи                     |

| 1  | 2  |
|--|--|
| При достаточности узкого диапазона компетентности                  | При необходимости широкого диапазона компетентности  |
| При наличии неустранимого конфликта интересов участников           | При возможности реализации целей членов команды  |
| При условии, что организация предпочитает работу с частными лицами | При условии, что организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии |
| При необходимости оптимального результата                          | При необходимости разностороннего подхода (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)             |

Для управления персоналом организации интересны выводы социолога С. Московичи, который сформулировал основные условия, при выполнении которых возможен контроль через групповое давление в подразделениях организации:<sup>22</sup>

- Функции социального влияния, власти и авторитета состоят в том, чтобы укреплять контроль за соблюдением основных групповых норм в малых группах, входящих в состав организации. Для реализации социального контроля в малой группе необходимо, чтобы все члены группы придерживались сходных взглядов на ценности, имели сходные критерии, следовали одним традициям. В противном случае контроль через групповое давление невозможен в силу непонимания взаимных требований и претензий.

- Осуществление группового социального контроля предполагает отношения взаимозависимости. Каждый член малой группы будет ориентироваться на поведение других, только чувствуя свою зависимость от них. Коллектив малой группы настаивает на нормативном поведении каждого своего члена, поскольку в известной степени также зависит от этого поведения.

<sup>22</sup> Фролов С.С. Социология организаций: Учебник / С.С. Фролов. М.: Гардарики, 2001.



- Формы социального контроля через групповое давление, которое испытывают члены социальной группы, зависят от степени неопределенности. Так, если возрастает неопределенность в оценке наличной ситуации, а объективные критерии такой оценки размыты, состояние внутренней неуверенности личности усиливается и она становится податливой к влиянию других.

- Согласие, которое является результатом действия социального контроля, должно базироваться на объективных нормах. В тех случаях, когда объективная норма или правило отсутствуют, члены группы ориентируются на общепринятое мнение, заменяющее нормативный образец поведения.

Социальный контроль через групповое давление может иметь различную окраску в зависимости от типов взаимодействий в социальных группах.

#### **4.5. Социотехническая подсистема организации как объективная основа упорядоченности**

В социотехнической подсистеме работник выступает как рабочая сила и как элемент технологического процесса. Его связи с другими работниками в этой подсистеме строятся по логике технической организации, трудовое поведение обусловлено режимом работы механизмов. Однако возникающая при этом производственная связь носит социальный характер. Определение социальной организации было дано ранее.

Техническая организация – это совокупность материально-технических средств и процессов, образующих единый комплекс в социально-производственной системе. Техническая организация включает физическую, материальную среду, средства труда и технологический процесс.

Техническая организация составляет материальную основу функционирования социальной организации, являясь средством реализации ее целей. Однако ее значение не сводится лишь к ее производственной функции. Техническая организация влияет на социальную организацию по следующим параметрам:

- ✓ В производственной организации техническая организация в значительной мере определяет социальную стратификацию. Это проявляется в разделении труда, где технологические требования играют решающую роль;
- ✓ От технической организации зависит профессионально-квалификационный состав, так как он определяется уровнем технической оснащенности;
- ✓ Техническая организация влияет на характер труда (монотонность, сложность, трудоемкость, ритмичность и т.д.).

Главным социальным следствием технической организации является ее связующая функция. Именно техника в известном смысле формирует единую социальную организацию. Иначе говоря, технологический процесс является той объективной основой, на которой возникает формальная организация. Таким образом, технические условия во многом определяют социальные связи индивида на работе (Хотторнские исследования Мэйо).

Взаимосвязи технической и социальной организаций посвящены исследования Тавистокского института человеческих отношений (Англия), в результате которых была выдвинута концепция производства «как открытой социотехнической системы». Однако надо подчеркнуть, что взаимное соответствие технических требований и социальной организации является одним из обязательных условий эффективности системы в целом.

#### **4.6. Классификация организационных структур**

Одной из рассматриваемых типологий организаций является классификация деловых организаций по типу структур.

Может быть проведено несколько различных классификаций организационных структур, каждая из которых будет отражать определенный подход к анализу взаимосвязей между частями организации. Широко признаны следующие типы организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная/штабная, матричная. Каждая организационная структура проявляет себя в зависимости от тех условий, в которых функционирует организация. О

недостатках и достоинствах отдельных типов организационных структур можно говорить только в самом общем плане.

*Элементарная организационная структура* (см. рис. 4.1) отражает двух-уровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень – руководитель, и нижний уровень – исполнитель.

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников. Это, несомненно, дает определенные преимущества организации. В то же время элементарные структуры открывают простор для волонтаризма руководителя и сосредотачивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должное внимание будущему.

*Функциональная организационная структура* возникает там, где появляется разделение труда и специализации. Как только отдельные функции, например, производство, или маркетинг, или финансы получают организационное закрепление, так сразу в организации складывается функциональная организационная структура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подключения в организации.

Функциональные организационные структуры обладают следующими положительными чертами:

- они позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах;
- они создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации.

Недостатки функциональных организационных структур:

- приводят к межфункциональным конфликтам;
- затрудняют межфункциональную координацию;

- ограничивают возможности выращивания в организации менеджеров-дженералистов, т.е. менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

*Линейная организационная структура:* в системе управления существуют и горизонтальные связи, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга.

*Линейно-функциональные структуры.* Практика использования линейных структур подсказала некоторые пути преодоления их недостатков, в частности соединение централизованной линейной структуры и высокоспециализированной функциональной структуры. Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационную структуру включаются отдельные структурные единицы: (подразделения), выполняющие узкоспециализированные функции на высоком профессиональном уровне.

*Дивизиональная/штабная организационная структура* складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения. Основаниями для их выделения могут быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, либо осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, либо же работа с различными специализированными покупателями и т.п. Руководство таких подразделений имеет право само выбирать стратегию для руководимого ими отделения и подчиняться непосредственно высшему руководству организации.

У дивизиональных организационных структур довольно много достоинств:

1. Обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению гибкости и адаптации организации к условиям внешней среды.

2. Полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами.
3. С их помощью в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования.
4. Создают условия для формирования менеджеров-дженералистов.

К существенным недостаткам дивизиональных организационных структур (рис. 4.5) относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации, а также трудности распределения общеорганизационных ресурсов и издержек между автономными отделениями организации.

#### **4.7. Современные виды организационных структур**

Также можно рассматривать структуры органического типа (адаптивные структуры) - проектные, матричные (программно-целевые), бригадные – которые проявляют способность быстро перестраиваться, приспособляясь к изменяющимся внешним условиям.

##### *Бригадная (кросс-функциональная) форма управления*

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам), во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать.

В первом случае работники находятся под двойным подчинением – административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят).

*Матричная организационная структура* отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства.

Вертикальное направление – управление структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление – управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Матричная организационная структура позволяет преодолеть разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Кроме того, она является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, тем самым способствуя выращиванию в организации менеджеров-стратегов. Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникнуть множество неясностей, а также необходимость очень больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

### *Проектная форма управления*

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

#### *Многомерная организационная структура управления компанией*

Многомерная организационная структура имеет нечто общее с матричными структурами. Однако последние обычно являются двумерными и не обладают многими важными чертами рассмотренных организационных структур, особенно в вопросах финансирования. Кроме того, всем им присущ один общий недостаток: сотрудники функциональных подразделений находятся в двойном подчинении, что, как правило, приводит к нежелательным результатам. Именно этот наиболее часто отмечаемый недостаток матричных организаций является причиной так называемой " профессиональной шизофрении".

Многомерная организационная структура не порождает трудностей, свойственных матричной организации. В многомерной организации персонал функционального подразделения, результаты деятельности которого покупает руководитель программ, относится к нему как к внешнему клиенту и подотчетен только руководителю функционального подразделения.

*Технология и организационно-финансовая структура управления Business Unit Management (BUM)* в основном основана на дивизиональном принципе управления с созданием эффективной финансовой структуры компании с максимальным использованием системы бюджетирования для повышения рентабельности деятельности структурных подразделений и компании в целом, с введением полного внутреннего хозрасчета – внутрифирменной купли-продажи промежуточных результатов труда и образования внутренней и внешней конкуренции в компании.

*Конгломеративная (смешанная) структура управления компанией* предполагает возможность установления в компании или в ее отделениях организационных форм, наиболее целесообразных в данной конкретной ситуации.

Руководство высшего звена конгломерата отвечает за стратегическое планирование, разработку политики, координацию и контроль действий во всей ор-

ганизации. Высшее звено окружает ряд дивизионов или фирм, которые автономны в принятии оперативных решений и применяют те организационные структуры, которые больше подходят им для достижения поставленных перед ними задач.

*Буферная структура управления компанией* характеризуется выделением в компании группы подразделений, наиболее зависящих от динамики рынка (маркетинг, снабжение и т.д.). в самостоятельную структуру с широкими полномочиями и самостоятельностью.

*Высокая структура* организации используется в средних и крупных фирмах, которые решают сложные задачи, требующие координации усилий в условиях достаточной определенности и стабильности. Отличается большим количеством уровней за счет уменьшения числа подчиненных работников ниже оптимального уровня, принятого для иерархических структур, и соответственно большим числом уровней.

*Плоские организационные структуры управления компанией* применяют в небольших фирмах при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности. В таких структурах сравнительно немного уровней управления, поэтому каждому руководителю подчинено большее количество сотрудников, чем оптимальное число, принятое для иерархических структур.

*Организационная структура на базе стратегических единиц* бизнеса применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возлагаются заместителями высшего руководства организации (обычно, это вице-президенты), и этим частям корпорации придается статус стратегических единиц бизнеса.

Организационные структуры, отражающие наличие стратегических единиц бизнеса, обеспечивают возможность координации автономных отделений, осуществляющих схожую деятельность. Это является основным положительным



качеством этих оргструктур. В то же время они могут создавать проблемы, связанные с тем, что в организации создается еще один уровень в управленческой иерархии. В частности, это может проявиться в том, что очень трудно будет разграничить полномочия руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы бизнеса.

*Организация конгломератного типа* характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются две или более рассмотренных выше структур. Например, в одном отделении фирмы может использоваться вертикальная структура, в другом – линейная, в третьем – матричная организация.

*Таким образом, большинство современных организационных структур строится на базе линейной структуры со следующими модификациями:*

- *делегирование полномочий нижестоящим уровням управления;*
- *введение горизонтальных управляющих связей: административных обязательных (функциональная и другие структуры); экономических (многомерная и другие структуры); рекомендательных (линейно-функциональная и прочие структуры);*
- *допуск структурных подразделений на внешний рынок.*

Оптимальной структуры для всех компаний и на все случаи жизни не существует. Оптимальная структура конкретной компании в конкретных рыночных условиях зависит как от специфики компании, так и от специфики рынка, а также от тактических и стратегических целей, которые ставит перед собой компания.

К факторам выбора организационной структуры относятся следующие моменты: размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации; географическое размещение организации; стратегия, реализуемая организацией; организационная культура; технология; динамизм внешней среды; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации.

Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем: во-первых, оргструктура привязана к той технологии, которая исполь-

зуется в организации; число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление: должна способствовать возникновению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры, так как она им более ясна и привычна.

На формирование оргструктуры оказывают влияние ее расположение и отношение к работе сотрудников данной организации. Высококвалифицированные работники и работники творческих специальностей предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированны на простые и традиционные организационные структуры.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдается незначительные изменения, то организация может с успехом применять механические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений.

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответству-

ет стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Объясните в чем разница понятий «структура организации» и «организационная структура»?
- Какие типы структур вы знаете?
- Назовите средства и пути формализации.
- Дайте характеристику формальной и неформальной организации.
- Рассмотрите особенности следующих организационных структур: элементарная, функциональная, штабная, матричная.
- Назовите современные виды организационных структур.
- Почему в современных рыночных условиях применение линейных структур при всей простоте и четкости принятия решений весьма ограничено?
- Основой Московского автомобильного завода ЗИЛ-АМО является конвейер (требует обслуживания со стороны технологов, энергетиков, специалистов по кадрам и др.). Какой вид структуры наиболее целесообразно применять в данном случае?
- Недостатком линейных структур считается отсутствие специализации, что затрудняет принятие сложных управленческих решений, основанных на профессиональных знаниях в узких областях деятельности. Какие способы предлагает теория организаций для повышения эффективности линейной структуры без изменения ее основных характеристик?
- Организация занимается проектно-конструкторскими работами в области авиастроения; ее деятельность основана на выполнении отдельных проектов, каждый из которых имеет весьма существенные специфические особенности. Какую структуру должна иметь организация подобного типа? Какие трудности могут возникнуть в ходе функционирования этой структуры?

## Раздел 5

# ТИПОЛОГИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 5.1. Виды организации

Организация часто употребляется в связи с такими понятиями, как трудовая, производственная и социальная организация.

*Трудовая организация* – это организационно закреплённая совокупность людей, действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг.

Необходимо различать такие понятия, как трудовая и производственная организация. Трудовая организация значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций. *Производственная организация* относится только к сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ.

Трудовые организации действуют во всех сферах общественной жизни и отличаются друг от друга в основном по двум критериям: по форме собственности (государственная, кооперативная, акционерная, собственность трудового коллектива, частная, совместная с иностранным капиталом, иностранная) и по сферам деятельности: организации, действующие в сфере материального производства (в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве и т.д.) и организации, функционирующие в непроизводственной сфере (учреждения культуры, здравоохранения, образования и т.д.).

*Социальная организация* представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, объединённых для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

## **5.2. Типология как элемент научного подхода к изучению организаций**

Типология выполняет важную познавательную роль в следующих основных аспектах:

1. Достигаются систематизация, упорядочение объекта изучения, что заложено в логике развития науки. Это не только улучшает ориентацию в объекте, но и побуждает сосредоточиться на особенностях, сходствах и различиях организаций по разным параметрам.
2. Типология дает известную основу для установления общности и типизации проблем для разных организаций, перенесения методов их решения с одних на другие, ибо в одной группе могут оказаться самые неожиданные сочетания организаций по совпадению каких-то признаков.

Типология имеет самостоятельный смысл лишь в том случае, если она способствует производству нового знания. В основу типологии организаций могут быть положены разные основания, например: какой-то формальный признак - группировка организаций по городским районам, по времени начала рабочего дня и т.п., но это мало что дает для анализа.

Нельзя признать совершенным эмпирические типологии организаций. Они выстраивают организации чаще всего по отраслевому признаку, например: производственные, образовательные, лечебные, транспортные, культурные и пр.

Содержательная, аналитическая типология начинается с поиска таких признаков, которые смогли бы стать основными для выделения групп организаций, как новых актуальных объектов исследования. Выбор конкретного основания для типологии зависит от методологии анализа (как понимается феномен организации, что считается ее ключевыми факторами и т. д.), а также от реальной задачи (если, например, организации необходимо сопоставить по их месту в общественной структуре, по типу управления, по положению в них индивида и т. п.).

В типологии организаций, главным образом предприятий, нуждаются экономика (разделяет организации по численности персонала, профилю продук-

ции, техническому режиму и т. д.), право (делит организации по подчинению – местному, республиканскому и общесоюзному, по ведомственной принадлежности, по административным структурам, специально рассматривается категория общественных организаций). Социологически наиболее важными представляются характеристики организаций с точки зрения их места в общественных отношениях, социальной функции.

### **5.3. Методология классификации**

Рассматривая организацию как систему, мы выделяем *различные типы организационных систем* (открытые, закрытые; социальные, биологические и т.д.). Это измерение организации «вглубь» (по системным признакам). Существует измерение организации и «вширь», по многочисленным разновидностям организаций).

Потребность в типологии организаций возникает тогда, когда накопление исследовательских данных делает необходимым построение единой картины социального феномена (по возможности, в широких масштабах и разнообразных проявлениях). Если бы была в настоящий момент возможность реализации этого двоякого требования (объемности и детальности одновременно), то сейчас проблема классификации была бы решена. Сейчас же (в данный момент развития общей теории организации) стоит задача определения как ближних, так и самых дальних границ мира организаций в обществе.

Такая типология решает триединую познавательную задачу: систематизирует, упорядочивает объект; дает основу для установления общности и типизации проблем для разных организаций, перенесения методов решений; характеризует общество с организационной стороны.

Причем, какие-то ни было классификации оправданы лишь тогда, когда они дают прирост теоретическому знанию. Поэтому *формальные типологии* (по любому сходству признаков, по времени начала работы или району) или *эмпирические*, наиболее распространенные сейчас (по отраслевому признаку: куль-

турные, производственные, лечебные) могут иметь лишь предварительный или вспомогательный характер.

*Содержательная, аналитическая типология* начинается с поиска таких признаков, которые смогли бы стать основанием для выделения групп организаций как новых актуальных объектов исследования. Количество же таких оснований теоретически не исчерпано. Выбор конкретного основания зависит от методологии анализа (как определить понятие «организация», что считать ее ключевыми факторами и т.д.), а так же от решаемой задачи (если, например, необходимо сопоставить организации по месту в общественной структуре, по типу управления, по положению в них индивида и т.д.).

#### **5.4. Классификация Р. Мертон, А. Этциони, В.И. Франчука**

Среди множества известных классификаций организаций наиболее характерными являются классификации Э. Мертона, А. Этциони и В.И. Франчука.

##### *Классификация Э. Мертона*

Согласно Э. Мертону, организация – это большая социальная группа, сформированная для достижения определенных целей. При этом под социальной группой он понимает совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к группе и считаются ее членами с точки зрения других людей.

Э. Мертон делит группы на первичные и вторичные. Первичная группа (семья, например) состоит из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, основанные на их индивидуальных особенностях. Вторичная группа образуется из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей. Организация – пример вторичной группы.

##### *Классификация А. Этциони*

А. Этциони делит организации на три класса:

- 1) добровольные организации, члены которых объединяются на добровольной основе (церкви, политические партии, клубы, университеты);
- 2) принудительные организации, членами которых становятся принудительным путем (армия, начальная школа, психбольница, концлагеря);
- 3) утилитарные организации, члены которых объединяются для достижения общих и индивидуальных целей (заводы, предприятия, фирмы).

Предлагая за основу ту или иную систему классификации организаций, авторы обычно определяют рамки своего дальнейшего исследования и, как правило, это оказываются утилитарные или принудительные организации. Что же касается добровольных организаций, то, по мнению некоторых авторов, традиционная организационная теория на них не распространяется.

#### *Классификация В.И. Франчука*

По мнению В.И. Франчука, такой подход определяет слабость данных классификаций. Выделение же приоритетных критериев классификаций могло бы «снять» эти слабые моменты. Данный автор предлагает следующую классификацию:

1. По предпосылкам (факторам) сближения (объединения) членов при образовании организации:
  - Территориальная близость (города, поселения, республики, страны, мировые сообщества);
  - Духовная близость (семьи, религии, партийные организации и общественные движения);
  - Деловая близость (корпоративные объединения, союзы, хозяйственные ассоциации, картели, тресты).
2. По видам деятельности:
  - Хозяйственные организации производят продукты и услуги: производственные (могут быть промышленными, транспортными, сельскохозяйственными и т.д.), научно-производственные, посреднические и другие организации;



- Общественные организации: политические партии, союзы, блоки, церковь и другие религиозные общества, профсоюзы, экологические, правозащитные и другие.

3. По признаку легитимности:

- Официальные организации: официально зарегистрированные, действующие на основе существующего законодательства и регламентов (устав, положения, договор);
- Неофициальные организации: не зарегистрировавшие свою деятельность.

4. По признаку собственности: государственные, муниципальные, частные, общественные, смешанная собственность.

5. По признаку распределения прибыли:

- коммерческие организации;
- некоммерческие организации (не ставят своей целью получение прибыли и не могут распределять последнюю между участниками).

6. По размерам (от численности членов): малые, средние, крупные;

7. От состава составляющих элементов:

- Элементарные организации состоят из индивидов (физических лиц): семья, формальные и неформальные группы, малые предприятия, творческие коллективы;
- Составные организации включают хотя бы одну более мелкую организацию: концерны, холдинги, финансово-промышленные группы, города);

8. По новому признаку (строение организации):

- Ядерные организации: характеризуются наличием органа (мозгового, интеллектуального центра) – центра развития организации, осуществляющего адаптивные функции (парламентские республики – парламент, крупные города – городская дума, акционерные общества – совет директоров); в будущем ядерные организации будут вытеснять безъядерные.
- Безъядерные организации.

9. Главным критерием по В.И. Франчуку является признак происхождения организации: искусственные, естественные.

Многие организации создаются по заранее созданному проекту (даже неформальные) искусственным путем. Такие организации являются организационными системами. Они имеют четкую структуру, целевую направленность и являются основным объектом проектирования. Но в полном смысле они не являются искусственными, так как в процессе развития (эволюции) – отбора – они все дальше отходят от исходного проекта (являются полустественными). Среди искусственных организаций выделяют:

- Технологические – реализуют определенную технологию изготовления некоторой продукции или услуг. В основе лежит технологическая схема (промышленные предприятия, концерны, ФПГ);
- Программно-целевые – реализуют определенную программу работ, связанную с решением некоторых социальных проблем. В основе данных организаций лежат целевые комплексные программы (федеральные, республиканские);
- Непрограммные – реализуют гибкую и сложную программу действий, определить которую заранее невозможно, так как она постоянно изменяется в зависимости от технической обстановки (временные творческие коллективы, межотраслевые комплексы).

Некоторые организации появляются «на свет» спонтанно, без заранее составленного плана и модели (семьи, некоторые города, поселения, хозяйственные ассоциации). Они не имеют четко выраженных целей, структуры и значительно отличаются от искусственных. Такие организации называются естественные.

Деление организаций на искусственные и естественные показывает сферу деятельности проектирования и позволяет зафиксировать два крайних состояния организации.

В момент своего возникновения естественные и искусственные организации значительно отличаются и представляют два крайних «полюса», между которыми находятся реальные организации. Это дает возможность рассматривать

любую организацию как некоторое сочетание свойств, характерных для естественных и искусственных организаций.

### 5.5. Классификация А.И. Пригожина

Классификация А.И. Пригожина представлена на рис. 5.1.

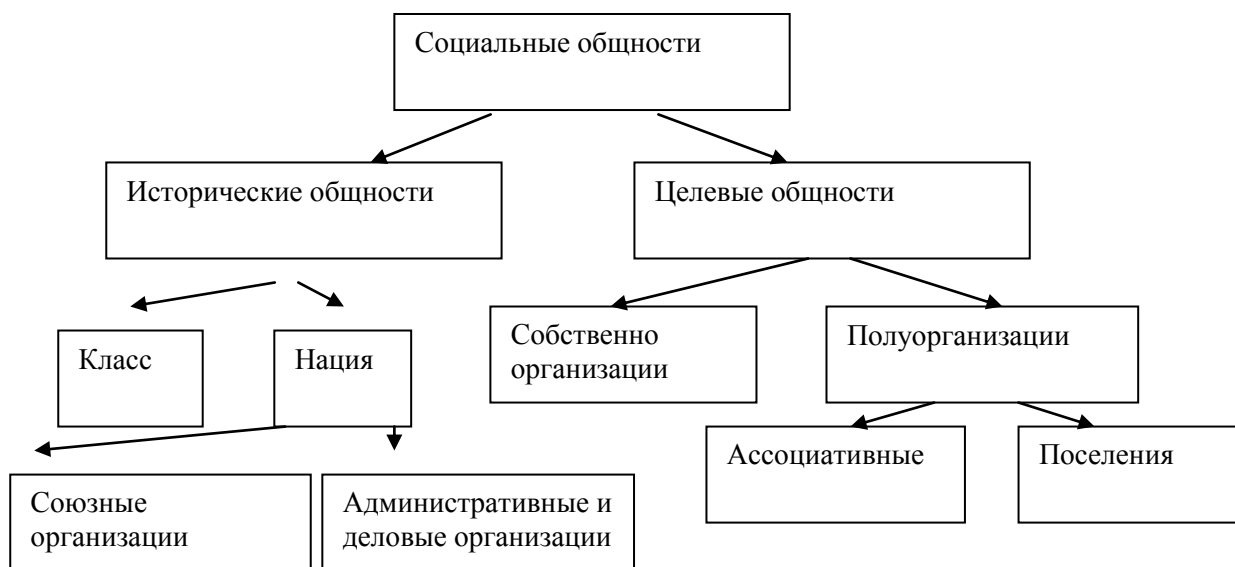


Рис. 5.1. Классификация А.И. Пригожина

*Ассоциативные организации* – семья, научная школа, неформальная группа. В них заметны некоторая автономность от среды, относительная стабильность состава, иерархия (лидерство), сравнительно устойчивое распределение участников (по ролям, престижу), принятие общих решений. Регулятивные функции осуществляют спонтанно складывающиеся в них коллективные нормы и ценности. Однако степень их формализации незначительна. Важное отличие их от собственно организаций содержится в особенностях целевых свойств: не общая цель является фактором объединения, а цели каждого, общие цели совпадают с индивидуальными.

Сходными организационными признаками обладает и такой тип общности как поселение. Первоначально люди селятся вместе, чтобы через соседские связи использовать деятельностные способности друг друга, подчиняясь при этом какой-то целесообразности целого (соблюдая планировку улиц, формы и размеры жилища и т.д.), которая каждому в отдельности не нужна. По мере урбанизации фактор целостности возрастает. Критерий – характер общей цели,

точнее – соотношение ее с индивидуальными. По мнению А.И. Пригожина, интерес для теории организации представляют собственно организации.

*Эмпирическая классификация* первичных организаций может быть самая разнообразная (по результату труда: материальный продукт, интеллектуальный продукт; по выполнению общественной функции: удовлетворение человеческих потребностей и интеграции общества и т.д.).

Участие организации в общественных отношениях, т.е. сфера внеорганизационных взаимодействий, т.е. способ связи организаций со средой (тип контакта организаций с потребителями).

*Союзные (общественные, добровольные) организации.* Цели данных организаций вырабатываются «изнутри» и представляют собой обобщение индивидуальных целей участников. Регулирование обеспечивается совместно принятым уставом, принципом выборности, т.е. зависимостью руководства от рядовых членов. Членство в них дает удовлетворение политических, социальных, культурных, творческих, материальных и иных интересов участников.

*Эмпирическая типология по целям:*

Ориентированные во вне, на дела общества:

- ✓ Политические (партии, союзы, объединения);
- ✓ Проблемные (выражают особые гражданские побуждения, альтруизм и «океаническое чувство») – охрана природы, Красный Крест, Зеленые, антиглобалисты и т.д. – это ценностный потенциал общества;
- ✓ Творческие – создание новых ценностей, инновационный потенциал общества (научные, художественные ценности) – сочетание социальных и индивидуальных целей;
- ✓ Изобретательские;

Ориентированные на потребности и интересы своих членов:

- ✓ корпоративные – профсоюзы и союзы предпринимателей;
- ✓ взаимопомощи – организации компенсации (общество слепых) и организации потребления (потребсоюзы, жилкооператив);

- ✓ любительские – организации клубного характера, удовлетворение непрофессиональных интересов (общества коллекционеров, спортсменов).

*Деловые (административные) организации* создаются отдельными или коллективными предпринимателями и более широкими социальными системами (государством, местной властью, акционерными обществами, партиями и т.д.). Они могут быть государственными, муниципальными, частными и т.д. Участие в них дает доход, заработную плату. Основа внутреннего регулирования – административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

В классификации деловых организаций преобладают формальные и эмпирические способы типологии организаций.

*По типу организационных отношений различают:*

- 1) первичные (предприятия и учреждения);
- 2) вторичные (надорганизации) – отрасль, регион, ведомство; включают в себя первичные организации, строятся из межорганизационных отношений.

Предложенные схемы не являются законченными классификациями, они открыты для дополнения и развития, это не самоцель. Типологии – это один из аспектов анализа мира организаций.

## **5.6. Классификация хозяйственных организаций**

В основу типологии бизнес-организаций может быть положен тип собственности: частная, общественная, государственная, муниципальная, прочая.

Тенденции организационных изменений в связи с формированием рыночных отношений в России, переход от государственной собственности к иным ее формам несовместимы с шаблонным подходом к организационному построению субъектов хозяйственной деятельности. Коренные изменения происходят в структуре управления, когда предприятия преобразуются в акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и другие предприятия с коллективной формой собственности. Меньшую ломку претерпевают формы

управления при сдаче предприятий и другого государственного имущества в аренду с правом последующего выкупа трудовыми коллективами и юридическими лицами. Жесткие схемы управления вытесняются коллегиальными, демократическими процедурами при продаже предприятий и производств (прежде всего небольших) трудовым коллективам, а также акционерам обществ, кооперативам, другим юридическим лицам и гражданам.

Переход от узкой специализации к интеграции в настоящее время вызывает изменения в содержании и характере управленческой деятельности. Проявляется четко выраженная тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся управленческих структур, расширению использования организационной кооперации, дальнейшему развитию программно-целевого управления. Широко распространен принцип делегирования оперативных полномочий на низшие уровни управления. На высшем уровне сосредотачиваются функции интеграции деятельности фирмы и разработки общих стратегий, связи с внешними организациями и оценки предложений нижних уровней. Такие меры приводят к уменьшению бюрократических процедур и значительному сокращению управленческого аппарата.

Одними из самых простых и широко используемых как в мировой экономике, так и в России, стали малые предприятия. В соответствии с принятой экономической статистикой для определения размерности российских предприятий (крупные, средние, малые) используются следующие основные признаки: численность производственного персонала, объем валовой продукции и стоимость основных производственных фондов.

Согласно российскому законодательству выделение, в частности малых предприятий, производится по предельным уровням численности персонала по отраслям: в промышленности, строительстве и на транспорте, 100 чел., в науке и научном обслуживании, в сельском хозяйстве – 60 чел., в оптовой торговле – 50 чел., в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 чел., в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 чел.

В мировой практике нет унифицированного определения малого предприятия. В 75 странах используется более 50 различных статистических показателей, характеризующих малые и средние предприятия. Широко применяются качественные критерии, такие, как личное руководство предприятием, прямой личный контакт руководства с производственным персоналом, клиентурой, поставщиками, самостоятельность, жесткая зависимость от местных рынков и источников сырья и др. Преобладают количественные критерии: численность работающих, годовой объем хозяйственного оборота, масса прибыли и т.д.

Для малых предприятий, имеющих юридическую самостоятельность, характерны финансово-хозяйственная независимость, упрощенная организационная структура и способность к быстрой перестройке хозяйственных подразделений. Они создают благоприятные условия для более рациональной производственно-хозяйственной кооперации (включая небольшие звенья в организационной структуре крупных предприятий).

Классификация организаций представлена в табл. 5.1.

*Хозяйственные товарищества и общества* – это коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества). Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или с дополнительной ответственностью. Участниками полных товариществ и полными товарищами в товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

Участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере могут быть граждане и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками, если иное не предусмотрено законом.

*Полное товарищество* – это товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом.

## Классификация организаций

| Виды классификации организаций  | Виды организаций в зависимости от классификации  |
|---|--|
| По результату деятельности  | Коммерческие, некоммерческие   |
| По способу реализации цели  | Общественные, хозяйственные  |
| По характеру целевой общности   | Деловые, союзные: политические, проблемные, творческие, корпоративные, любительские и др.  |
| Первичные деловые   | Предприятия, учреждения  |
| Вторичные деловые   | Корпорация, ведомство, регион  |
| Хозяйственные организации с точки зрения размера                            | Малые<br>Средние, крупные  |
| Хозяйственные организации с точки зрения вида и характера деятельности      | Промышленные, торговые, транспортные<br>Страховые, туристические и др.   |
| Деловые организации по роду контакта организации с потребителем             | Межорганизационного типа (по принципу кооперации и соподчинения)<br>Организационно-массовые (аудиторные, клиентурные, индивидуализированные, совокупные)   |
| Хозяйственные организации с точки зрения характера собственности            | Частные<br>Государственные<br>Муниципальные  |
| Хозяйственные организации с точки зрения принадлежности капитала и контроля | Национальные<br>Иностранные<br>Смешанные   |
| Хозяйственные организации с точки зрения функциональной принадлежности      | Факторинговые<br>Инжиниринговые<br>Лизинговые и др.  |
| Хозяйственные организации с точки зрения организационно-правовой формы      | Картели, синдикаты, консорциумы,<br>Концерны, тресты, холдинги<br>Финансово-промышленные группы  |
| Хозяйственные организации с точки зрения правового положения                | Хозяйственные товарищества<br>Общества (полное товарищество)<br>Товарищество по вере, ООО, ЗАО, ОАО<br>Дочерние и зависимые общества<br>Производственные кооперативы<br>Государственные, муниципальные унитарные предприятия |

*Товарищество на вере (коммандитное товарищество)* – это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или не-



сколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности товарищества.

*Общество с ограниченной ответственностью* – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого в соответствии с учредительскими документами разделен на доли определенных размеров; участники не отвечают по его обязательствам и не несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

*Общество с дополнительной ответственностью* – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого в соответствии с учредительскими документами разделен на доли определенных размеров; участники общества солидарно несут ответственность по его обязательствам своим имуществом в размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

*Акционерное общество* – это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия двух акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

*Производственный кооператив (артель)* – это добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной или иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении их имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. имуще-

ство государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.

*Некоммерческой организацией* является организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений), некоммерческих партнеров, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, потребительских кооперативов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Какую роль выполняет типология в науке, какова ее роль?
- Назовите основания, по которым можно строить типологию организаций.
- Дайте понятие деловых организаций.
- Назовите основные черты союзных (общественных) организаций.
- Раскройте преимущества и недостатки организационных структур элементарной, функциональной, дивизионной стратегических бизнес-единиц, матричной.
- Как влияют рыночные механизмы на оргструктуру предприятия?
- Объясните, когда возникает потребность в создании типологии организаций?
- Какие задачи решает типология организаций?
- В чем специфика формальной, содержательной (аналитической) типологии организаций?
- Расскажите о классификации организаций Р. Мертона, А. Этциони, В.И. Франчука и А.И. Пригожина.

## Раздел 6

### ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 6.1. Общая характеристика законов

В любой организации имеют место быть следующие процессы: управляемые, частично управляемые и неуправляемые.

Каждый процесс включает в себя четыре элемента:

входное воздействие – поступающая от руководителя информация или собственная инициатива работников;

преобразование входного воздействия - обработка поступившей информации по известному или по новому алгоритму (разработка вариантов принятия решений);

результат преобразования входного воздействия (выход) – принятие управленческого решения или исполнительское действие самого руководителя;

влияние результата на входное воздействие – корректировка входного воздействия или корректировка алгоритма обработки.

При анализе организации влияние входного воздействия на результат и обратно принято называть не функцией, а зависимостью. Зависимость может иметь различные виды (таблицы, графики или выражаться словесно).

Зависимость – это характер связи между входными и выходными элементами входа и выхода, поддающийся осмыслению. В социальных процессах зависимости чаще всего улавливаются опытным путем за счет наблюдений и статистики. Зависимости, законы и закономерности пронизывают весь ход любого процесса, происходящего в компании. Зависимости являются основой для формулирования нового закона. На основании закона могут быть сформированы закономерности. Сами законы и закономерности могут способствовать формированию новых зависимостей.

*Зависимость* – это связь между переменными входа и выхода. Зависимости бывают: объективные и субъективные; краткосрочные и долговременные; моральные и аморальные.

*Объективная зависимость* формируется независимо от воли и сознания людей; такие зависимости можно учитывать, а можно и не учитывать. Их иницируют законы и закономерности развития природы и общества. Например, зависимость трудовой активности человека от его возраста и состояния здоровья. Эти зависимости нашли отражения в пословицах и поговорках: доход не бывает без хлопот; семь раз отмерь, один – отрежь; без ума торговать – только деньги терять; лучше много знать, чем много иметь; век живи, век учись; чем больше беда, тем больше ума.

*Субъективные* зависимости вырабатываются руководителями или специалистами для реализации корпоративных целей на какое-то ограниченное время. Например, Указ Президента РФ от 22.12.93, № 2263: «Временные правила аудиторской деятельности в Российской Федерации». Эти зависимости в дальнейшем могут оказаться неэффективными и даже вредными.

*Формальные* – узаконенные, утвержденные или установленные органами управления зависимости, касающиеся управленческих или производственных процессов. Например, зависимость заработной платы преподавателя от наличия ученой степени и ученого звания.

*Неформальные* – принятые и реализуемые при самоуправлении или самоорганизации граждан зависимости, отражающие их групповые интересы и устанавливающие благоприятный уровень отношений. Например, зависимость уважения к человеку от его возраста.

*Общие* зависимости отражают связь параметров, распространяющихся на основную часть организационных отношений людей. Например, статьи Гражданского Кодекса РФ распространяются на всех граждан России.

*Частные зависимости* характеризуют связь параметров отношений локальной группы людей. Частные зависимости чаще подвержены изменениям, чем общие. Иногда для проверки новых законопроектов осуществляют их опытную реализацию в небольших регионах страны или в нескольких компаниях. Например, ответственность врачей перед пациентами (клятва Гиппократта).

*Кратковременные зависимости* формируются в пределах срока деятельности органа власти, например: зависимость сверхурочной производительности труда от величины оклада.

*Долговременные зависимости* - отражают базисные, основополагающие зависимости. Например, Конституция страны, зависимость знаний от информированности, это зависимость заработной платы от производительности труда, зависимость величины прибыли организации от спроса на данную продукцию.

*Моральные зависимости* – зависимости, которые связаны с соблюдением установленных в организационных отношениях норм поведения человека, идеалов добра и зла, международных прав человека, общественно прогрессивных традиций и обычаев; это соблюдение установленных обществом законов и норм.

*Аморальные зависимости* обычно связывают с нарушениями прав человека и выработанных им привычек (экономических, социальных, правовых, нравственных и др.). Они формируются либо в незаконных общественных формированиях, либо в организациях, находящихся в неестественных условиях существования.

*Детерминированные зависимости* – это зависимости, параметры которых можно заранее предусмотреть и подготовиться к их учету в конкретной ситуации. Например, зависимость количества выполняемых функций от их сложности и совместимости. Они имеют приемлемый диапазон разброса результатов.

*Вероятностные зависимости* – это зависимости, которые могут менять характер связи при изменении условий функционирования элементов процесса.

Таким образом, все решения, принимаемые человеком, так или иначе подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям. Из понятия «зависимость» вытекает понятие «закон». *Закон* – это такая зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах, либо является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций (например, Библия, Коран), либо получила признание и поддержку авторитетных ученых.

Различают следующие *виды законов*: объективные, субъективные; долговременные, кратковременные; моральные, аморальные.

*Объективные законы получили названия законов организаций*. Законы могут выражаться в виде таблиц, формул или графиков. Обычно, область действия законов достаточно обширна.

Сочетание конкретной ситуации и группировка по какому-либо признаку называются *закономерностью* в рамках данного закона. При наличии закономерности упрощается процедура применения и понимания данного закона. Законность является частью закона.

Закон с позиции теории организации можно представить как связь цели управления со средствами и методами ее достижения. Таким образом, закон имеет механизм действия и механизм исполнения. *Механизм действия* – это формирование зависимости выходных параметров от входных, определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования. *Механизм исполнения* – это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня прав и обязанностей.

Организация всегда испытывает два воздействия: со стороны закона и со стороны руководителя. Если механизм действия и механизм исполнения согласованы, то организация работает эффективно. Каждая организация является сложной суммой мелких подразделений, и результат выполнения закона в одном из них является входным воздействием для выполнения закона в следующем подразделении. Если в каком-либо из подразделений закон не выполняется, то под угрозой срыва находятся цели организации.

Законы организаций содержат общее и особенное в своем составе. Общая часть закона содержит механизм действия независимо от страны, региона и сферы действия организации. Особенная часть – это та часть, которая не меняется по сути, но отражает особенности организации как социальной системы.

Законы организации образуют теоретический фундамент теории организации, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию, помогают

объективно анализировать накопленный опыт, способствуют повышению управленческой культуры в компаниях.

Многие руководители не знают законов организации и руководствуются здравым смыслом, который часто приводит их к правильным результатам. Однако этот путь требует больших временных, нервных и ресурсных затрат.

Законы организаций занимают важное место в общей теории организации, и их значение сводится к следующим моментам:

- 1) законы организаций образуют фундамент данной науки;
- 2) законы организаций способствуют переходу от эмпирического уровня знаний к профессиональному уровню;
- 3) законы организаций позволяют анализировать различные организации, в том числе анализировать зарубежный опыт.

Все законы организаций делятся на два уровня: законы I уровня – это основополагающие законы – и законы II уровня.

## **6.2. Законы организаций I уровня**

### **6.2.1. Закон синергии**

Любая организация характеризуется следующими основными элементами: производительностью, заинтересованностью, научным потенциалом, отношением к внешней среде, микроклиматом в коллективе, кадровым и техническим потенциалом, перспективами развития, имиджем организации. Все эти элементы составляют *потенциал организации*, ее способность к действию.

Слово «потенциал» происходит от латинского *potential* – сила и обозначает *источники, возможности, средства, ресурсы и запасы*, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи. Потенциал зависит от каждого из работников, их расстановки, технологической оснащенности, профессионализма руководителей.

Различное сочетание составляющих потенциал элементов может создать большой набор возможного потенциала организации: от очень высокого до

очень низкого. При этом потенциал организации может меняться двумя способами: пропорционально и скачкообразно.

Процесс резкого роста потенциала аналогичен процессу резонанса, т.е. резкому усилению деятельности в результате совпадения набора элементов и оптимизации сочетания их характеристик.

В теории организации процесс резкого роста или падения потенциала какой-либо системы носит название синергии. Синергия может вызвать как резко положительные так и резко отрицательные последствия.

***Закон синергии гласит:*** для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно, также трудно оценить возможности увеличения общего потенциала организации. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии.

Измерение синергетического эффекта пока не производится. Однако существует набор данных, накапливаемых статистикой, о влиянии синергии, и в связи с этим формируются определенные модели положительного роста потенциала организации. К факторам, влияющим на положительный рост потенциала организации, относятся: хорошее настроение сотрудников; снижение заболеваемости сотрудников; поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда; сокращение технологического цикла; использование замороженных ресурсов; частичный отказ от услуг сторонних организаций; выработка и поддержание традиций организации; активное приобретение акций компании.

Таким образом, чтобы реализовать закон синергии, руководитель должен создать в своей организации условия по наращиванию элементов, способствующих повышению потенциала организации. Методы, которые можно применять, считаются достаточно традиционными: это «вопрос – ответ», «мозговой



штурм», кейс-метод, «конференция идей», «метод эвристического прогнозирования».

### 6.2.2. Закон самосохранения.

В жизни каждой организации возможно существование ситуации банкротства. Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит закон самосохранения.

**Закон самосохранения организации гласит:** каждая материальная система (организация, коллектив или семья) стремится сохранить себя, т.е. выжить и использует для этого весь свой потенциал.

$$\sum R_{1i} > \sum (V_{1i} + V_{2i})$$

где  $R_{1i}$  – потенциал организации в области I;  $V_{1i}$  – ресурс внешнего разрушительного воздействия;  $V_{2i}$  – ресурс внутреннего разрушительного воздействия.

В данной формуле общая сумма созидательных ресурсов должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.  $Y$  – левая часть этой формулы – энергия удержания;  $L$  – правая часть – энергия ликвидации  $Y > L$ .

Для анализа положения организации очень важным показателем является уровень самосохранения.

$$Y\rho = \frac{Y - L}{Y} \times 100\%,$$

где  $Y$  – энергия удержания;  $L$  – энергия ликвидации. Это соотношение аналогично рентабельности выпускаемой продукции.

*Удержаться на данном уровне самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Страхование* – это финансовая компенсация от возможного ущерба путем периодических взносов в специальное учреждение, которое выплачивает денежное возмещение в случае нанесения ущерба.

Понижая потенциал компании на сумму затрат на страховые взносы, руководитель существенно повышает стабильность потенциала компании. Страхование

вание рисков по всей управленческой и производственной цепочке может существенно увеличить страховое поле и понизить количество конечных рисков.

Для целей страхования ресурсов компании бизнес рассматривается как процесс (предпринимательская деятельность) и как явление (товары, услуги, информация и знания). Исходя из этого, ресурсы бизнеса обобщенно можно представить в виде системы управления и производства, деловой репутации и связей, профессионализма персонала, базы данных и знаний, ценных бумаг (акции, облигации), интеллектуальной собственности и др. Каждый из перечисленных ресурсов требует определенных затрат, и в совокупности они должны приносить определенную прибыль. В настоящее время объектами страхования в основном являются конечные результаты деятельности компаний, например, страхование готовой продукции, перевозки, убытки.

Страхование ресурсов по всей управленческой и производственной цепочке деятельности компании может существенно увеличить страховое поле и уменьшить количество конечных рисков. Это, несомненно, будет выгодно как страхователям (заводам, фабрикам, мастерским), так и страховщикам (страховым компаниям).

Между организацией и внешней средой устанавливается либо взаимосвязь (можно прогнозировать успех организации), либо противодействие (можно прогнозировать банкротство).

Взаимодействие организации и внешней среды создается путем формализации ассоциаций, союзов, лобби в правительстве для реализации корпоративных интересов. *Для работы с внешней средой организация может использовать четыре стратегии:*

1. Пассивно-индивидуальная стратегия основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободной ниши в деятельности сторонних организаций. Стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании. Внешняя среда в данном случае не предъявляет серьезных требований к параметрам организации. Особенностью данной стратегии является наличие предпринимательского риска. Стратегия может быть использована,

если организация выступает в качестве пробы идей и возможностей, т.е. не является основной организацией.

2. Пассивно-коллективная стратегия основана на заинтересованности государства или общества в развитии определенной сферы товаров или услуг. Стратегия плодотворна для организаций, которые создаются под некоторую кампанию, получая готовую инфраструктуру. Организация будет иметь средние доходы, и время ее существования ограничится 3-5 годами. Даная стратегия плодотворно использовать в сфере услуг при высоком уровне ручного труда.
3. Активно-индивидуальная стратегия. В данном случае руководитель должен постоянно осуществлять поиск своей ниши на рынке. Она будет плодотворна для молодого активного руководителя в рамках небольшой организации.
4. Активно-коллективная стратегия подразумевает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию, которая выступает организацией-лидером. В данном случае осуществляется поиск организацией заинтересованности для создаваемой ей инфраструктуры. Организация-лидер должна реализовывать активную стратегию, а организация-инфраструктура – пассивную.

### **6.2.3. Закон развития**

Все элементы природы имеют либо естественный (генетический), либо искусственный (запланированный) алгоритм функционирования. Для каждого из них характерен свой путь развития (изменения). *Развитие* – это необратимое и направленное изменение материи. Цикл развития вносит элементы новизны в очередной виток создания технических устройств, зарождения жизни, создания научной теории. Существуют две формы развития:

- Эволюционная – непрерывные, постепенные количественные и качественные изменения;
- Революционная – скачкообразные изменения, в том числе изменение базиса без осознания его сути; изменение сознания без соответствующего изменения базиса.

Примером скачкообразного изменения базиса без его осознания людьми является переход к рыночной экономике в постсоветской России.

Развитие бывает прогрессивным и регрессивным. Прогрессивное - переход от низшего к высшему, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному. Регрессивное - обратное движение, переход от высшего к низшему, деградация, возврат к изжившим себя формам и структурам.

Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют диалектическое единство. Прогресс в одной стране может порождать и усиливать регресс в другой. Прогресс и регресс – это составные части процесса достижения гармонии, они сопутствуют развитию любой компании, поскольку в них идут процессы внедрения новых технологий (прогресс) и накопления опыта, упорядочения производственных отношений и укрепления традиций (регресс).

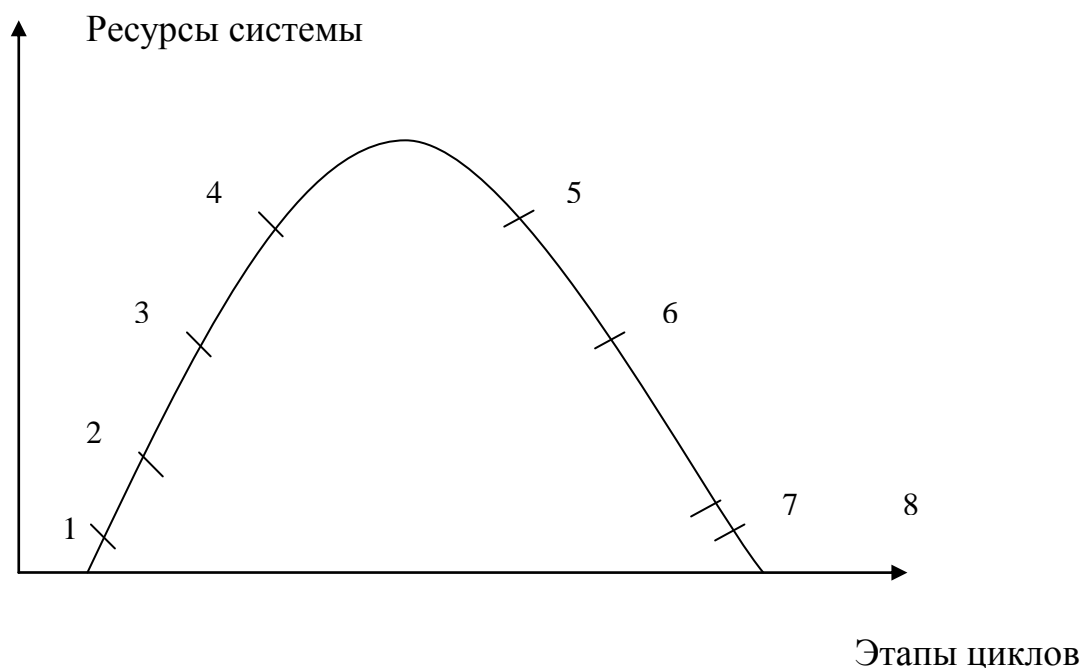
Развитие организации обусловлено следующими факторами:

- Изменение внешней среды (экономика, политика, этика, др.);
- Изменение внутренней среды (объединение-разделение компании, перемещение работников, переход на новые технологии и др.);
- Изменение потребностей и интересов человека и общества;
- Старение и износ штатных элементов (оборудование, технологии, персонал);
- Изменение экономики.

Одна часть факторов неподвластна руководству компаний, другая – может служить инициатором перемен в компании.

*Закон развития организации гласит:* каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Рассмотрим развитие организации на основе жизненного цикла соцсистемы (рис. 6.2.1.).



- 1 – порог нечувствительности;
- 2 – внедрение;
- 3 – рост;
- 4 – зрелость;
- 5 – насыщение;
- 6 – спад;
- 7 – крах организации;
- 8 – ликвидация

Рис. 6.2.1 Этапы жизненного цикла организации

$$R_j = \sum_{i=1} (R_{ij})$$

где  $R$  – потенциал системы,  $i$  – сфера деятельности организации;  $j$  – этапы жизненного цикла.

Эластичность – потенциал изменения потенциала системы  $R_j$ , который зависит от потенциала и определяется углом подъема или спада кривой изменения ресурсов в зоне эластичности.

Если угол меньше  $45^\circ$ , то эластичность малая. Такая система не очень восприимчива к воздействиям. Малые воздействия для такой организации могут пройти незаметно.

Если угол больше  $45^\circ$ , то эластичность большая. Такая система является активной к восприятию изменений. При повышении  $S$  привлекательны резервные мощности, смежные организации. При резком снижении  $S$  работники организации разработали, освоили и наладили выпуск новой продукции.

*Закон развития опирается на ряд принципов:*

1. Принцип инерции: в каждой компании изменение потенциалов системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменения во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания. В организации принцип проявляется через устаревание оборудования, знаний, традиций, норм. Инерция свойственна человеку независимо от возраста. Она проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.
2. Принцип эластичности: каждая компания пытается сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий.
3. Принцип непрерывности гласит: процесс изменения потенциалов системы идет непрерывно, меняются лишь потенциал и знак изменения.
4. Принцип стабилизации гласит: система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциалов системы. Этот принцип основан на потребности человека, коллектива и общества в стабильности.

### **6.3. Законы II уровня**

#### **6.3.1. Закон информированности-упорядоченности**

Информационные потоки XXI века нередко ввергают людей в состояние паники или растерянности. Много информации проходит мимо нас. Информационные службы компаний не в состоянии отследить даже информацию, непосредственно касающуюся их деятельности. Естественная реакция на такую ситуацию – увеличение темпа общения между людьми, сокращение времени на ознакомление с новой информацией. Появился даже новый принцип передачи информации: «Только главное и очень кратко». По этому принципу рабо-

тают фирмы, поставляющие коммерческую, правовую и другую информацию, например, фирмы «Гарант», «Консультант плюс».

*Информация* – часть данных, несущих в себе новизну и полезность для принятия специального обоснованного решения. Информация представляет собой важнейший элемент информационной среды управления.

Задачами субъекта в информационной среде управления являются:

- Отделение ценой информации от «шумов»;
- Выделение из информации наиболее важной части, позволяющей анализировать текущее состояние объекта и вырабатывать правильные управленческие решения.

Важное значение в работе с информацией имеет работа со слухами, которыми очень важно управлять с помощью таких методов как: воспитание лояльных сотрудников, установление моральных и материальных стимулов и ответственности за распространение несанкционированной информации, и, наконец, информирование работников.

Выделяют следующие характеристики информации: объем, достоверность, ценность, насыщенность, открытость.

Информационная система управления подчиняется действию закона информированности (упорядоченности).

*Упорядоченность* – это гармоничное развитие всех элементов организации, к которым относятся системы управления, персонал, подразделения.

*Закон информированности гласит:* чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

$$\sum_{i=1}^n \Sigma(K_1 \times V_i)(K_2 \times C_i)(K_3 \times D_i)(K_u \times N_i)(K_s \times O_i) \rightarrow \max$$

где  $K_{1...s}$  – коэффициенты пропорциональности влияния характеристик информированности друг на друга;  $V_i C_i D_i N_i O_i$  – характеристики информированности;  $I$  – область действия организации.

Формула показывает, что суммарная информированность массово обязывает руководителя максимально собирать информацию в каждом направлении деятельности.

### **6.3.2. Закон композиции и пропорциональности**

Любой вид деятельности человека связан с использованием каких-либо ресурсов (компьютера, автомашины, одежды и т.д.). Каждый набор ресурсов должен быть достаточно полным для успешного проведения работы. Если каких-то ресурсов не хватает, то и имеющиеся не будут использоваться, станут лишними. Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Любой человек стремится для осуществления своей деятельности иметь необходимые ресурсы (композицию) в такой пропорции, которая обеспечила бы ему удобство и оперативность в работе. Композиция и пропорциональность – это естественный процесс в жизни человека.

Все в мире существует в определенной гармонии. Лишние элементы исчезают, недостающие возникают. Так, возникает временное равновесие – гармония. Гармония предполагает наличие совместимости элементов, процессов и их соотносимость (пропорциональность).

Слово «гармония» (от греч. «harmonia») означает стройность, соразмерность. Она может создаваться естественным и искусственным путем. Экономисты XIX в. Ф. Бастиа (Франция) и Г.Ч. Кэри (США) создали «Теорию гармонии интересов», в которой доказывалась возможность гармонического общества, основанного на оказании различными классами взаимных услуг, на наиболее полном удовлетворении потребностей и интересов подавляющего большинства населения страны. В теории организации и в теории управленческих решений работа Ф. Бастиа и Г.Ч. Кэри нашла применение в методах обеспечения взаимодействия руководителя и подчиненных.

*Гармония* – это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации. Гармония относительна, т. е. гармонизация



относительного одного элемента может оказаться нарушением пропорциональности относительно другого элемента.

Если конкретная цель поставлена, то гармонизация идет сознательно, если цель не поставлена, то гармонизация идет относительно другой цели. Процесс гармонизации невозможно остановить, его можно только направить.

Торможение гармонизации приводит к накоплению несбалансированных элементов. Например, в организации должны отслеживаться процессы гармонизации и направляться в нужное русло.

*Закон гармонии гласит:* каждая материальная система стремиться сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной пропорции (подчинении).

Композиция:

$$R_1, R_2, \dots, R_n > 0;$$

$$K_1, K_2, \dots, K_n > 0;$$

Пропорциональность в наборе:

$$\sum_{i=1}^n (K_i \times R_i) \rightarrow R_{\max},$$

где  $R_i$  – ресурс системы в области  $i$ ;  $K_i$  – коэффициент наилучшего соотношения или подчинения в наборе элементов.

Для существования каждой системы должны обеспечиваться следующие моменты:

- Ненулевое значение необозначенных ресурсов  $R_i$  и коммуникаций между ними  $K_i$ ;
- Задействованные ресурсы  $K_i \times R_i$  должны давать наилучшие результаты.

Сознательная реализация этого закона требует исполнения следующих принципов:

### 1. Планирование:

Каждая организация должна иметь обоснованный план действий (стратегическое, тактическое и оперативное планирование). Это связано с формулированием целей организации и согласованием их с целями внутренней и внешней среды. Каждая цель конкретизируется набором задач и механизмом их выполнения.

### 2. Координация:

Каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизмы выполнения.

### 3. Полнота:

Каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо силами своей организации либо силами сторонних организаций.

## **6.3.3. Закон единства анализа и синтеза**

Анализ и синтез являются элементами биологического и интеллектуального развития. В окружающем нас мире постоянно происходят изменения: крупные образования разделяются на более мелкие, а мелкие образования объединяются. Наличие преобразований свидетельствует о физическом существовании компании как социальной организации: происходят изменения выполняемых функций, меняется персонал компании и т.д. Эти процессы повторяются, причем каждый из них вносит что-то новое, более необходимое. Совершая анализ, надо учитывать тот фактор, что в процессе этой операции не должны потеряться важнейшие свойства элементов. При анализе надо учитывать предел, до которого возможны деление и анализ.

С точки зрения точных наук (математики или физики) разделение, выделение и согласование входят в состав процедур *анализа*, а согласование, объединение и соединение входят в состав процедур *синтеза*. В теории организации термины «анализ» и «синтез» прочно закрепились.

*Анализ* – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация некоторых из них для более эффективной деятельности или удобства исследования.

*Синтез* – это соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Синтез осуществляется на базе взаимной необходимости. Получение при объединении элементов нового целого потенциала, который больше суммы потенциалов отдельных элементов, носит название эмерджентность. Эффект синергии является составляющей частью эмерджентности. *Эмерджентность* – это явление, синергия – это процесс, происходящий в элементах организации.

Процесс анализа и синтеза в природе и в обществе идет постоянно и циклично.

*Закон единства анализа и синтеза гласит:* каждая материальная система (живой организм или социальный организм) стремятся настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функции.

Эти изменения идут в цикле разделения, преобразования, объединения, преобразования, разделения. Потенциал и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left( \sum_{i=1}^n R_i - \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}) \right) = 0,$$

где  $t$  – время преобразования;  $T$  – оптимальное время преобразования;  $R_i$  – ресурс организации в области  $i$ ;  $V_{1i}$  – ресурс внешнего воздействия;  $V_{2i}$  – ресурс внутреннего воздействия.

*Следствия из закона*

1. При отсутствии внешних возмущающих воздействий данное соотношение принимает вид

$$\lim_{t \rightarrow T} \left( \sum_{i=1}^n (R_i - V_{2i}) \right) = 0.$$

В результате все созидательные ресурсы тратятся на внутренние потребности (компенсации ущерба, страхование ресурсов). Эта ситуация является условием перерождения хозяйственной организации в общественную.

2. Здесь  $V_{1i}$  и  $V_{2i}$  равны нулю. При отсутствии внешних и внутренних разрушительных воздействий выражение принимает вид

$$\lim_{t \rightarrow T} \sum_{i=1}^n R_i = 0.$$

В результате все созидательные ресурсы организации оказываются никому ненужными, организация идет к истощению.

3. При отсутствии внутренних возмущающих воздействий соотношение приводится к виду:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left( \sum_{i=1}^n (R_i - V_{1i}) \right) = 0.$$

Все ресурсы организации идут на удовлетворение внешних потребностей, у организации нет внутренних проблем, а, скорее всего, она их не замечает. Полное согласие в организации – условие неэффективной работы, в результате которого организация деградирует.

Для выполнения этого закона руководитель должен руководствоваться следующими принципами:

- 1) составление и реализация программы совершенствования организации, элементов и подразделений;
- 2) проведение маркетинга внешней среды;
- 3) анализ времени затрат на производство продукции;
- 4) использовать современные информационные технологии.

Практическое применение закона требует реализации метода постепенного приближения, который включает в себя 4 этапа:

1. Предварительный анализ с позиции стороннего наблюдателя;
2. Проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов данной организации;
3. Создание группы развития и формирование стратегии развития;
4. Постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации.

Закон единства анализа и синтеза относится к объективным законам организации.

#### **6.3.4. Специфические законы социальных организаций**

Каждая организация – общество в миниатюре. Между людьми в организации возникают различные отношения, большая часть которых стандартизирована. Однако многие нюансы организационных отношений не отражены в нормативных документах либо в силу их новизны, либо в силу трудности. Но формальные отношения не исчерпывают все отношения в рамках организации. Соотношение формальных и неформальных отношений в организации должно заранее определяться руководителем. Неформальными отношениями надо управлять для достижения гармонии.

Среди элементов, влияющих на формирование неформальных отношений можно выделить следующие моменты:

- Общее необходимо прогнозировать и на этой базе создавать нормативные документы;
- Особенное прогнозировать сложнее, но именно этим определяется микроклимат в коллективе.

#### **1. Принципы организации организаций (предприятий):**

- 1.1. Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура со всеми ее особенностями (закон своеобразия):

Любая компания имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала,

порядков и традиций отношений между работниками по вертикали и горизонтали. Эти особенности в совокупности определяют компанию как маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией.

Каждая компания имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персоналию. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления производства и управления. Оригинальность конкретной оргструктуры управления достигается на базе использования существующих типовых оргструктур (линейных, функциональных, штабных и др.) путём включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

- 1.2. Для каждой организации развитие социальной сферы вызывает рост производительности труда (закон социальной гармонии).

В социальную сферу деятельности компании входит выполнение функции социального развития коллектива. Она включает: достижение социальной справедливости, создание приемлемого социально-психологического климата в каждой группе работников, улучшение условий труда и отдыха работников и членов их семей, заботу о здоровье и достойное пенсионное обеспечение.

В отличие от технологических, функция социального развития коллектива играет большую объединяющую роль. Обычно управленческие и технологические функции компании ограничиваются рамками отдела, цеха и других формальных структур, а функция социального развития охватывает весь коллектив. Это позволяет улучшить общение работников разных подразделений, что часто приводит к появлению новых технологических идей, полезных для компании.

- 1.3. Для каждой организации существует минимальный КПД, при котором она должна быть заморожена (ликвидирована).

## *2. Принципы организации людей*

- 2.1. Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой (закон оптимальной загрузки).

В компаниях трудятся люди с разным образованием, опытом, здоровьем и темпераментом. Кто-то работает достаточно быстро, кто-то – более медленно. Время и качество выполняемых работ зависит как от их объема и сложности, так и от личностных особенностей человека. Очень большой объем работы может сразу напугать работника и вместо мобилизующего фактора выступит тормозящий, сковывающий дальнейшую деятельность человека. Малый объем работы расхолаживает человека и заставляет его искать другие виды деятельности, что не всегда идет на пользу компании и самому человеку.

## 2.2. Процессы восприятия и запоминания необходимо приближать к процессу мышления (закон эффективного восприятия и запоминания информации).

Особенности мышления человека проявляются в двух типах: образности или алгоритмичности. Образное мышление - это представление каких-либо событий в виде изобразительных, ярких, а возможно и одушевленных эквивалентов. Алгоритмическое мышление основано на логике представления и развития реальных событий.

Каждый человек обладает преимущественно тем или другим типом мышления. Для одного человека изображение какого-либо процесса или явления даст больше информации, чем несколько листов пунктуальных расчетов, для другого — именно цифры, математические или логические соотношения дают основание для принятия того или иного решения.

## 2.3. Для эффективного осмысления нового надо иметь больше знаний по данной тематике (закон эффективного осмысления).

Мудрый афоризм «Чтобы сделать шаг вперед, необходимо одной ногой стоять на уже известном, прошедшем, может быть забытом» образно интерпретирует данный закон. Руководитель, желающий развития своей компании, не должен жалеть средств на повышение квалификации своих наиболее перспективных сотрудников, так как знания и информация всегда дают наибольшую отдачу. Любой человек видит в тексте (слышит в беседе) ту информацию, на которую он настроится и к которой он подготовлен (закон установки):

Избирательность в информационном поле характерна для человека. Поэтому руководителю необходимо заранее настраивать работников на соответ-

ствующую информацию, оповещать их о тематике собрания, возможных предложениях и решениях. Всякая дополнительная информация, не относящаяся к объявленной области, не воспринимается.

2.4. Первая информация о чем-либо более устойчивая, чем последующая информация (закон устойчивости информации).

Первая информация о событии обычно не встречает в сознании человека сопротивления и спокойно запоминается, следующая о том же событии уже сопоставляется с первой, и здесь возможны конфликты. Поэтому руководитель должен вовремя доводить до подчиненных достоверную информацию о каком-либо процессе или явлении, чтобы опередить ложную или непроверенную.

2.5. Доходчивость тем выше, чем больше количество форм подачи информации было использовано (закон доходчивости информации).

Одновременное использование образных и алгоритмических способов подачи информации позволяет человеку выбрать ту форму подачи, которая соответствует его типу мышления (см. закон эффективного восприятия и запоминания информации). Поэтому руководитель должен использовать различные сочетания форм подачи материала для подчиненных: слова, расчеты, плакаты, образцы и т.д.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Назовите составляющие элементы основных процессов в организации.
- Что такое «зависимость» с точки зрения теории организации?
- Перечислите виды зависимостей.
- Что такое «закон» с точки зрения теории организации?
- В чем заключается суть закона синергии?
- Какова специфика действия закона самосохранения?
- Каков смысл закона развития?
- Какова значимость закона информированности-упорядоченности?
- Почему в отношении организации целесообразно говорить о композиции и пропорциональности?



## **Раздел 7**

### **ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **7.1. Общая характеристика принципов организации**

Любая компания проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает этапы нечувствительности и ликвидации (утилизации). Эти этапы характеризуются решением внутренних проблем в компании, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов для регистрации компании, организации ее деятельности, преобразования или ликвидации.

Динамическая группа включает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха. Эти этапы характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

Выйти в статическое состояние можно из любого этапа жизненного цикла организации двумя путями:

- постепенным накоплением продукции на складе для компенсации временного свертывания производства, для сокращения, наращивания или реструктуризации производства. При этом не будет потерян рынок продаж;
- свернуть производство старой продукции и провести сокращение, наращивание или реструктуризацию производства с целью выпуска продукции, более полно удовлетворяющей потребности и интересы покупателей (стратегия «late mover»), или инновационной продукции (стратегия «first mover»).

#### **7.2. Принципы статического состояния организации**

К принципам статического состояния организации относятся: принцип приоритета цели, принцип приоритета функций над структурой и принцип приоритета субъекта управления над объектом.

*Принцип приоритета цели.* В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должна иметь цель, затем – задача и далее – функция, структура и персонал.

При создании, сокращении, объединении, реструктуризации или ликвидации компании наиболее хорошо должна быть разработана общая цель, которая должна быть представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическим, организационным, технологическим и т.д.) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель полученного набора должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов и т.п. Для решения набора задач формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести. На их базе создается организационная структура наиболее приемлемого вида. Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников компании.

*Принцип приоритета функций над структурой.* При создании компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции.

Компанию можно создать двумя вариантами. По первому варианту руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной образцовой, на его взгляд, компании с набором уже выполняемых функций – это метод «бенчмаркинг». По второму варианту руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создавать организационную структуру. Этот вариант может учесть текущие (а не прошлые) потребности в наборе функций, отражающих реальный момент.

*Принцип приоритета субъекта управления над объектом.* При создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников.

Обычно новое подразделение или компания создается с целью удовлетворения каких-то важных потребностей или интересов. Вначале подбирается руководитель или специалист, способный профессионально реализовать поставленную цель, который затем и подбирает команду по профессиональ-

ным и личностным качествам, способную вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.

### **7.3. Принципы динамического состояния организации**

К принципам динамического состояния организации относятся: принцип приоритета персонала, принцип приоритета структур над функциями и принцип приоритета объекта управления над субъектом.

*Принцип приоритета персонала.* В системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет должен иметь персонал, затем – структура, функция, задача и цели. Любая компания создается людьми и для людей (глобальная цель управления социальными процессами: «максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности и общества»). При функционировании компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием его деятельности. Человек является основным производителем прибавочного продукта, поэтому следует формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые именно для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо корректировать цели компании, набор конкретных задач, набор функций с возможным изменением организационной структуры.

*Принцип приоритета структур над функциями.* Для действующих компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура.

В действующих компаниях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Таким образом, на каждый момент времени в любой компании имеются либо ненужные, либо недостающие в какой-то мере подразделения, которые через какое-то время будут или упразднены, или созданы без столкновений и антагонизмов.

Для каждой компании создается уникальная организационная структура, благотворно влияющая на деятельность компании. Для сохранения этого благополучия имеется очень небольшой диапазон изменения этой структуры в виде

ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев. Эти изменения вызываются желанием ввести новые или сократить старые функции производства и управления. Широкое изменение функций производства и управления многими руководителями трактуется как большая гибкость системы управления, однако при превышении этого диапазона компания может не справиться с ними.

*Принцип приоритета объекта управления над субъектом.* В действующей компании при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя.

Будущие руководители и специалисты подразделений компании должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчиненных. Руководство компании в первую очередь должно учитывать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность (нематериальный актив), на формирование которой были затрачены деньги компании. Обычно суммарный технический потенциал сформировавшегося коллектива существенно выше потенциала руководителя, поэтому новый руководитель не должен его уменьшать. Кроме того, подчиненные вправе рассчитывать на то, что новый руководитель будет не хуже прежнего. Таким образом, экономические, технологические и социальные мотивы достаточно существенны для реализации данного принципа.

#### **7.4. Общие принципы организации**

**Принципов соответствия три:** соответствия целей и ресурсов, соответствия распорядительства и подчинения, соответствия эффективности производства и экономичности.

*Принцип соответствия целей и ресурсов.* Ключевые цели, принятые в компании, должны своевременно обеспечиваться ресурсами.

Данному принципу соответствует программно-целевая технология процесса производства и разработки решений. Она состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их

выполнения, с организацией внешнего или внутреннего контроля промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Программно-целевая технология обычно гарантирует достижение поставленных целей. Использование данной технологии обычно приводит к достижению цели в заданный срок при приемлемых отклонениях в обеспечении ресурсами. Программно-целевая технология формирует управление по упреждению, а не по результатам.

*Принцип соответствия распорядительства и подчинения:* у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных при выполнении конкретной порученной работы.

Линейный руководитель может выполнять административные, технологические и патронажные функции. Функция считается административной, если среди процедур, ее составляющих, приоритетной является процедура «принятие решения» или «утверждение решения». Для технологической функции – это наличие среди процедур ее составляющих, приоритетных процедур: «подготовка решения», «согласование» или «организация выполнения решения». Если в наборе нет приоритетных процедур, то это патронажная функция. Наличие административной общей или конкретной функции управления также придает ей этот статус.

*Принцип соответствия эффективности производства и экономичности:* для каждой компании должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами, при этом приоритет должен принадлежать эффективности.

В основе понятия «эффективность» лежит слово «эффект», означающее впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Эффект может быть организационным, экономическим, психологическим, правовым, этическим, технологическим и социальным. Обычно эффект (результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях.

Разность между текущими и предыдущими затратами характеризует экономичность. Если затраты уменьшились – это положительная экономичность, а если увеличились, то это отрицательная экономичность.

Эффективность имеет следующее соотношение:

$$\text{Эф} = (\text{Результат} / \text{Затраты}) 100\%.$$

Результат также зависит от затрат:

$$\text{Результат} = K \times \text{Затраты},$$

где  $K$  – коэффициент влияния затрат на результат.

При увеличении затрат может возрасти и результат в виде более высокого качества, удовлетворения большего объема потребностей и интересов покупателя и т.д.

В результате учета приведенных формул эффективность может быть представлена следующим образом:

$$\text{Эф} = (K \times \text{Затраты} / \text{Затраты}) 100\% = K \times 100\%.$$

Таким образом, эффективность определяется лишь степенью влияния затрат на результат. Одной из составляющих этой оценки и является экономичность ( $\text{Эк}$ ), т.е. разность затрат при производстве одной и той же продукции:

$$\text{Эк} = \text{Затраты 1} - \text{Затраты 2}.$$

В результате эффективность может быть определена как степень влияния разности затрат на разность результата. Компания должна учитывать определенные затраты на повышение эффективности деятельности, реализуемой в виде прибавочного продукта, дополнительной прибыли.

### **Принципы оптимальности.**

*Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления:* в каждой компании должно быть найдено наилучшее сочетание объемов административных, технологических и патронажных функций производства и управления.

Потребность человека во власти, самовыражении и самопроявлении побуждает многих руководителей усиливать централизацию производства и управления. Это свидетельствует о наличии «синдрома большого бизнеса», при котором су-

щественно нарастают трудности, как в производстве, так и в управлении. Данный принцип требует вовремя производить объединение или разъединение компаний или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы являются снижение спроса на товары, рост затрат на управленческий аппарат, рост незапланированных увольнений.

*Принцип прямоточности:* производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений.

*Принцип ритмичности:* производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов, обеспечивая согласованность производительности труда на различных участках единого технологического процесса.

*Принцип синхронизации (системный принцип):* среди производственных и информационных процессов или подразделений необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должны подстраиваться другие процессы или подразделения компании.

Динамика рыночных отношений требует достаточной гибкости в организации бизнес-процессов: что-то следует временно или постоянно усиливать, что-то – ослабить, кого-то - выделить и оказывать ему наибольшую поддержку, а кого-то такой поддержки лишить. Этот принцип способствует реализации другого принципа – «приоритета структур над функциями в действующих компаниях»: не обязательно менять состав структуры – ее можно переориентировать на новые подразделения или процессы.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Дайте общую характеристику принципам организации.
- Расскажите о принципах статического состояния организации.
- Расскажите о принципах динамического состояния организации.
- Расскажите об общих принципах организации.

## Раздел 8

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

### 8.1. Проектирование организаций: определение и сущность.

#### Факторы организационного проектирования

*Организационное проектирование (или создание организаций)* – это соединение определенного вида деятельности и работников, которое обеспечивает взаимодействие между людьми, выполняющими эту работу. Данное взаимодействие имеет как стратегическое проявление, находящее выражение в структуре организации, так и динамическое, выражающееся в процессах, происходящих в организации.

Сегодня мы сосредоточим внимание на проектировании организаций как системы, и в частности, одной из ее основных составляющих – структуры как способа организации этой системы.

Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение организационному проектированию: это комплекс работ по созданию предприятия, формированию структуры и системы менеджмента, обеспечение его деятельности всем необходимым. Цель оргпроектирования заключается в обеспечении высокого уровня организованности деятельности предприятия. Для этого необходимо, чтобы организация была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии.

Дж. Гелбрейт определил проектирование организаций как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы ситуационных факторов: внешняя среда; технология работы; стратегический выбор руководства организацией в отношении ее целей; поведение работников. Рассмотрим все ситуационные факторы более подробно.



*Внешняя среда.* Нередко отличие одной организации от другой объясняется различием среды, в которой им приходится функционировать. *Внешняя среда организации состоит из двух уровней: общее окружение и непосредственное окружение.*

*Институты внешней среды,* входящие с организацией в непосредственное соприкосновение, являются или организациями, или группами индивидов. Для конкретной организации они выполняют роль посредников между силами общего окружения и частями или подразделениями организации. Выявление этих институтов является первым шагом в проектировании организации, так как помогает определить в первом приближении основные функции, части или подразделения организации, которые, как правило, осуществляют прямой контакт с тем или иным «посредником» из внешней среды. Следующий шаг – оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации.

*Внешнюю среду* организации характеризуют сложность и динамизм. Сложность внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации и насколько эти факторы схожи между собой. Динамизм внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации.

*Технология работы.* Роль технологии работы в проектировании организации общепризнана. В данном контексте под технологией работы понимается не только действия работника, но и материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий.

*Проектирование организаций связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ, т.е. создание подразделений.* Уровень знания о действиях по преобразованию объекта работы и использование соответствующей технологии во многом определяют эффективность организации. Развитие технологии в последние годы носит взрывной характер. Это усилило внимание руководителей к взаимосвязи между структурой организации и технологией работы. Для характеристики этой взаимосвязи используются следующие переменные: неопределенность в поступлении работы и

месте ее выполнения, неопределенность в знании относительно того, как делать работу, взаимозависимость работ в организации.

*Стратегический выбор.* В 1962 году Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Им был сделан вывод о том, что со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной системы для фирмы. Отказ от перепроектирования организации приводит к тому, что фирма оказывается не в состоянии достичь принятых ею целей.

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. *Можно рассмотреть три возможные области стратегического выбора:*

1. идеология управления, которой придерживается высшее руководство. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут существенно повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизация или децентрализация;
2. потребители, обслуживаемые организацией. Если у организации имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение при ее проектировании во всех элементах;
3. рынки сбыта и территориальное размещение производства. Выход компании с целью размещения производства или продаж продукции за рамки национальных границ потребует учета при проектировании организационной системы, учета фактора интернационализации и глобализации в бизнесе. Естественно, это сделает структуру организации более громоздкой и сложной, о чем свидетельствует опыт многонациональных и транснациональных корпораций. Однако это необходимо, если организация хочет сохранить себя как единое целое на международной арене.

С нововведениями в организациях теснейшим образом связано организационное проектирование. Некоторые авторы рассматривают проектирование организаций как одну из разновидностей инноваций. При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления.

Организационная структура управления - понятие многостороннее, включающее в себя систему целей и их распределение между различными звеньями, состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления; коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

## **8.2. Методология проектирования организации**

В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала формулируются цели, а затем – механизм их достижения, при этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды.

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления

на самых, разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности.

С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов управления вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и структуры штатов как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и степени пригодности

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности, как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей на высшем, на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночных потребностей в производимой продукции и услугах. Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. Здесь следует учитывать, на сколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней целям, с другой – на сколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающую в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления оргпроблем и соответствующей перестройкой работы.

### **8.3. Формирование организационной структуры**

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Этот процесс можно организовать по стадиям:

- проектирование оргструктур управления, формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Осуществляется процесс на основе основных взаимодополняющих методов: аналогий; экспертно-аналитического; структуризации целей и организационного моделирования.

*Метод аналогий* состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.), по отношению к проектируемой организации.

*Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, "узкие места" в работе аппарата управления; а также выработать рациональные рекомендации по его формированию/перестройке.

*Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы: 1) разработка "дерева" целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов; 2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из них; 3) составление карт прав и ответственности за достижение целей: как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности.

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов оргструктур.

Проектирование организации осуществляется в 11 этапов.

1. Определяются цели и результаты деятельности – представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

2. Определяются связи с внешней средой – выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

3. Разделяются процессы – по стадиям, по уровням иерархии.

4. Группируются функции между процессами, устанавливается общее, что является основанием для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки.

5. Определяются внутренние связи, например, вертикальные, горизонтальные, формальные, неформальные, функциональные, подчиненности.

6. Определяются масштаб управляемости и контроля (диапазон контроля). Количество подчиненных, которые могут непосредственно выходить на руководителя, во многом будет обусловлено: схожестью работ, территориальной удаленностью работ, сложностью работ, уровнем подготовки подчиненных, уровнем профессионализма руководителя, степенью ясности в делегировании прав и ответственности, степенью четкости в постановке целей, степенью стабильности организации, техникой коммуникации, потребностью в личных контактах с подчиненными.

7. Определение иерархии организации и ее звенности (высокие или низкие организационные структуры будут выбраны). Тип организационной структуры и уровень иерархии во многом определяют диапазон контроля, наличие ресурсов и многие другие параметры (о которых мы говорили выше).

8. Распределение прав и ответственности. Определение принципов руководства. Возможны два основных подхода:

- принцип единства распределения прав и ответственности (единоначалие);
- принцип полномочий по уровням (двойное подчинение).

9. Определение уровня централизации и децентрализации, т. е. количества решений, принимаемых на высоком уровне (в %).

10. Выбор стратегического принципа функционирования – что организации будет более важно: дифференциация – выделение частей (элементов) в ответ на

спрос внешней среды, интеграция – повышение внутреннего единства и уровня сотрудничества внутри организации.

Важно помнить, что процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура, однажды созданная, сразу же начинает «стареть», терять свой потенциал адекватности трем основным условиям:

- содержанию деятельности – деятельность развивается, изменяются технологии;
- особенностям персонала – приходят новые люди, сотрудники обучаются, овладевают опытом и т. д.;
- внешней среде – она также изменяется, а иногда в кризисной ситуации и очень существенно – появляются новые нормы, законы образования, меняется рынок и т. д.;

Поэтому процесс проектирования организации не может быть остановлен, в эффективной организации он должен стать постоянным. Таким образом, необходим еще один этап.

11. Проведение изменений, способствующих сохранению фирмой занятых позиций.

#### **8.4. Элементы организационного проектирования**

Проектирование организаций связано с принятием решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации. Сейчас мы рассмотрим решения, касающиеся следующих элементов проектирования организаций: распределение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи между частями и координация; масштаб управляемости и контроля; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

Проектирование организаций можно сравнить со строительством «организационного здания». Первым элементом в том процессе будет решение о количестве и функциональной принадлежности «помещений» в этом «здании»; вторым элементом – решение о группировании «помещений» в связи с задача-



ми по их использованию; третьим – решение о соединении частей «здания»; четвертым – решение о размерах этих частей.

*Распределение труда и специализация* – это условие эффективности работы в организации (организационный эффект). Распределение труда и специализация происходят по двум направлениям:

1. постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги. Такое разделение работ называется горизонтальной специализацией;
2. разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет вертикальную природу.

Определение глубины и направленности специализации является первым шагом в проектировании организации. Хорошо известно, что специализация дает следующие преимущества:

- Способствует поиску путей совершенствования работы;
- Ведет к выявлению критических областей деятельности в организации, таким образом, помогает адекватно спроектировать именно эти направления в работе;
- Облегчает потребность коммуникации и процесс формализации работы.

Сверхспециализация имеет следующие негативные проявления:

- Уводит общую цель организации от работника и служит причиной известной организационной болезни – функционализма;
- Приводит к усилению координационной деятельности;
- Развивает внутриличностную ориентацию и порождает различия в микрокультуре труда. Отсюда возникает снижение моральных устоев и удовлетворенности работой, что, в свою очередь, может нивелировать высокую производительность труда. В процессе проектирования организации необходимо помнить и о той, и о другой стороне специализации.

*Департаментизация и кооперация*

Рост специализации ограничивается возможностями по координации работ в организации. Разрешить эту проблему можно, если группировать схожие работы и их исполнителей. Процесс организационного обособления исполнителей схожих работ называется департаментизацией. Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментизация, являются: группирование работ вокруг ресурсов и группирование вокруг результата деятельности. В зависимости от ориентации на то или другое направление осуществляется соответствующий тип департаментизации.

*Линейная департаментизация* предполагает относительную автономность в работе. Данный тип департаментизации характеризуется простотой, одномерностью связей (только вертикальные) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому он широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного или мелкого бизнеса. Такой подход к группированию работ и людей осуществляется обычно, когда выполняемые работы однотипны, а люди не дифференцируются. В организациях среднего и большого размера линейное деление дает эффект на нижних уровнях иерархии (группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам департаментизации.

*Функциональная департаментизация* возникает с развитием специализации в работе, связанной с получением и распределением ресурсов в организации. В производстве этот тип департаментизации получил развитие в период промышленной революции при создании крупных фабрик и заводов. По сей день значительная часть предприятий и организаций используют данный подход. При функциональном делении организации на части специализированные работы группируются вокруг ресурсов (отдел планирования – время, отдел кадров – люди, отдел финансов – деньги и т.д.).

Разновидностями функциональной департаментизации являются группирование работ по процессу (штучное, массовое и опытное производство), т.е. по принципу производства; по технологии (механизация, автоматизация, роботизация).

зация), т.е. по типу оборудования. Широкое использование функциональной департаментизации и ее разновидностей в проектировании организаций связано с его преимуществами, а именно – с высокой эффективностью. Тот факт, что обособление функциональных служб следует в организационной схеме сразу же за уровнями высшего руководства, придает силу и престиж важнейшим функциям. Следствием этого являются укрепление вертикальных связей и коммуникаций в организации и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней в организации.

Функциональная департаментизация открывает, таким образом, путь к количественному росту организации, сохраняя до определенной степени качественные характеристики работы. Так, например, известно, что все индустриальные гиганты выросли на основе этого типа департаментизации, он позволил выйти на массовое производство.

Другая сторона этого процесса – организационная болезнь – функционализм – вырастает из сверхспециализации, ослабляющей горизонтальные связи. Таким образом, происходят размывание общей цели и растаскивание ее по функциональным «квартирам».

Еще один серьезный недостаток – «эффект бутылочного горла». Это развитие преимущественно вертикальных связей, что вызывает подъем решения любых проблем до руководителя. В данном случае стратегия тонет в текучке. Это не вина руководителя, а вина использования организационной системы.

Проблемы функциональной департаментизации отчасти были решены сменой приоритетов в направлении при проектировании организации, т.е. путем группирования работ вокруг результата.

*Департаментизация по продукту* (разновидности: департаментизация по потребителю, департаментизация по рынку). Развитие продуктовой департаментизации в проектировании организации на практике было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств или многонациональных компаний, что явилось естественной реакцией бизнеса на изменения внешней среды.

При департаментизации по потребителю группирование работ осуществляется вокруг конечного пользователя продукции. Рыночная департаментизация строится в отношении географических и отраслевых рынков производства и продаж. В научной, опытно-конструкторской деятельности, а также в области государственного управления этот тип департаментизации получил название проектного или программного. Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок (например, директор завода холодильников). Разделяются уровень стратегического управления и уровень оперативного управления.

Группирование работ вокруг результата разрешило ряд проблем, возникших при ресурсном подходе, это позволило исключить текучку из работы руководства организации путем отделения оперативного уровня руководства, сконцентрировав внимание на производстве конкретного продукта, от стратегического, отвечающего за рост и развитие организации в целом. Этому же способствовало перенесение ответственности за прибыль на «продуктовый» уровень).

*Продуктовая департаментизация* приводит к повышению внимания к конечному результату, что повышает интеграцию, способствуя развитию децентрализации и автономии и инициативы, ослабляя «эффект «бутылочного горла», что повышает эффективность. Однако можно говорить и о ряде недостатков данного вида департаментизации: вместо функционализма – другая болезнь «продуктивизм»: цели продукта противоречат общим организационным целям. Развитие продуктовой иерархии ведет к дублированию в работе и увеличению численности персонала, неэффективное использование ресурсов ведет к увеличению расходов на содержание дополнительных служб.

*Матричная департаментизация* явилась отражением попыток одновременно усилить преимущества и минимизировать слабые стороны как функционального, так и продуктового подхода. Она представляет собой сбалансированный компромисс между группой работ вокруг ресурсов и вокруг

результата. Матричная департаментизация является самой сложной для реализации, однако при определенных обстоятельствах она может быть очень эффективной. Например, к ней обращаются тогда, когда требуется сложная система реакций на воздействие факторов внешней среды (например, интенсификация потоков информации, ограничение в ресурсах – финансовых и людских, и т.д.). Отличительной чертой матричного подхода к департаментизации является формальное наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Это система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал: функционального и продуктового. Каждая матрица отношений включает в себя 3 типа ролей в организации:

- 1) главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- 2) руководители функциональных и «продуктовых» подразделений, делящие подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- 3) руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся перед функциональным и продуктовым руководителями.

*Функциональная или техническая часть матрицы* ответственна за обеспечение работы со спецификациями, техническим руководством, квалификацией персонала. Продуктовая или административная отвечает за планирование, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей. Эффект от комбинации заключается в поддержании баланса между техническими и административными целями. Указанный баланс достигается путем «переплетения» вертикальной и горизонтальной связей и коммуникаций. Специалисты функциональных отделов закрепляются на формальной основе за определенным продуктом и поэтому должны подчиняться двум руководителям.

Основным преимуществом матричной департаментизации является высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсом и результатом, функциями и продуктом, техническими и административными целями. Тесное и постоянное сочетание

вертикальных и горизонтальных связей развивает механизм множественной власти и принятия решений на месте, в группах.

В основе негативных последствий матричной департаментизации лежит система двойного подчинения. Баланс нелегко установить, отсюда возникает и источник конфликтов в организации.

С организационной точки зрения матричная департаментизация очень трудна во внедрении, требуется подготовка работников и соответствующая организационная культура. Матричная департаментизация громоздка и дорога во внедрении и эксплуатации. Как показывает практика, она абсолютно не эффективна в кризисные периоды. Поэтому некоторые специалисты считают, что матричная департаментизация – это, скорее, достижение управленческой мысли, чем практика. Являя собой управленческий «идеал», она с трудом поддается реализации, и многие компании к ней относятся скептически. А главное, что она является, по существу, пределом, так как дальнейшее ее развитие невозможно.

#### *Связи между частями и координация*

*Совокупность устойчивых связей в организации* – это структура организации. Основой структуры организации выступает координация деятельности отдельных частей организации или фактическое взаимодействие частей организации. Без связей и координации частей не может быть организованного целого. Эффективная координация является функцией двух переменных: прав и информации.

В организации выделяются различные типы связей. Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные, формальные и неформальные, прямые и косвенные.

*Вертикальные связи* соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формируются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто». В их рамках решаются пробле-

мы власти и влияния. Рост организации сопровождается ростом вертикальных связей. Они являются единственным видом связи в рамках линейной департаментизации. Использование вертикальных связей в качестве каналов передачи информации для принятия решений становится малоэффективным, когда информация проходит несколько уровней организационной иерархии (эффект «глухого телефона»: замедляется весь коммуникационный процесс).

*Горизонтальные связи* – связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Главное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации. Они укрепляют вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой; экономят время и повышают качество взаимодействия, развивают у руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют болезнь риска. В отличие от вертикальных, за исключением матричной департаментизации, горизонтальные связи обычно не формализуются в ходе проектирования организации. Если горизонтальные связи устанавливаются на неформальной основе, то они имеют характер прямых контактов между теми, кто имеет отношение к проблеме.

Наряду с неформальными связями существует ряд способов формализации горизонтальных связей:

- 1) назначение специалистами лиц для осуществления двусторонних контактов – заместители, курирующие группу подразделений одного уровня, руководитель проекта;
- 2) создание целевых групп или команд, состоящих из представителей разных частей организации и решающих задачи на стыке подразделений.

Линейные связи – это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды.

Природа функциональных связей (штабных) – совещательная и реализует информационное обеспечение координации, имеют направленность снизу-

вверх и выступает в форме совета, рекомендации или альтернативного решения.

Прямые связи – возникают между руководителем и подчиненным, а косвенные – между руководителем цеха и делегированным работником из планового отдела. Формальные связи – это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. На практике формальные связи служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями (вне зависимости от того, кто занимает эти должности). Эти связи носят заданный характер. Поэтому спроектированная организация представляет собой «набор» формальных связей.

Неформальные связи существуют всегда, в их основе лежат отношения не между должностями, а между конкретными индивидами. Они являются основой формирования неформальных групп.

#### *Масштаб управляемости и контроля*

При проектировании организации в ходе группирования людей и работ наступает этап, когда нужно решить, сколько людей или работ может быть эффективно объединено под одним руководителем.

Руководитель имеет дело с тремя типами межличностных контактов: прямые двусторонние – отношения между руководителем и конкретным подчиненным; прямые множественные – отношения руководителя с двумя или более подчиненными; комбинация тех и других – отношения между подчиненными.

Чтобы определить оптимальный масштаб или диапазон управляемости или контроля, были проведены исследования. Определено, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов первого типа и 28 второго. В настоящее время ситуационный подход (анализ факторов, влияющих на определение масштабов управляемости) сделал следующие выводы: для высшего звена организации число подчиненных не должно превышать 7 человек; в нижнем звене масштаб управляемости может достигать 20-30 человек. Использование информационных систем расширяет масштаб управляемости. Существует ряд ме-



тодик для более точного определения масштаба управляемости применительно к конкретной организации (в основе их лежит измерение организационных переменных).

Ограничения, задаваемые масштабом управляемости в ходе роста организации, вынуждают руководителей увеличивать количество уровней иерархии. Вертикальный рост организации имеет определенные недостатки, которые приводят к понижению эффективности организации. Попытки решить эту проблему привели к выделению двух типов масштабов управляемости – узкому и широкому.

Узкий масштаб управляемости характеризуется количеством подчиненных у руководителя. Таким образом, увеличивается количество иерархических уровней. Преимущество в данном случае достигается за счет более легкого осуществления контроля и более качественного, быстрого обмена информацией. В качестве недостатков можно назвать стремление вмешаться в непосредственную работу, возникают громоздкие, длинные связи.

Широкий масштаб управляемости – максимальное возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии. Преимущество достигается за счет делегирования полномочий. В качестве недостатков можно говорить о возможности «эффекта бутылочного горла», что приведет к потере контроля, повысит требования к руководителю.

Последние 10 лет понятие масштаба управляемости применяют не только к количеству подчиненных, но и к общему числу персонала, работающего под «одной крышей» (класс организации – завод, фабрика, контора). Нет серьезных ограничений на масштаб организаций с точки зрения технологии. Если говорить о масштабе управляемости с точки зрения знания по имени – то число работников ограничивается до 100-150 человек. Если их больше – то нужны бейджики всем работникам. Если руководитель ориентируется в своих отношениях с работниками на знания в лицо, то предел в численности – 800-900 человек или до 1000 человек. В России и в США в машиностроении не проектируются заводы выше этой численности, за пределами ее деловая орга-

низации считается неуправляемой, если руководитель ориентируется на личные отношения с подчиненными, а не на «руководство массами».

### *Централизация и децентрализация*

*Централизация* – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации.

*Децентрализация* – передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений. Эти понятия не исключают одно и другое. Они выступают разными способами решения проблемы искажения информации. Проблема выбора между централизацией и децентрализацией – это проблема выбора оптимальной конструкции организации, построения иерархии в организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения. Количество уровней управления определяет этажность организации, что обратно пропорционально эффективности организации.

Распределение прав и ответственности по уровням иерархии происходит по двум системам: Первая система – «елочка» - строится на основе принципа единства подчиненных, который заключается в том, что работник должен получать распоряжения только от одного начальника (права и ответственность: вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя). Такая система является основой веберовской бюрократической организации и отличается высокой четкостью прав и ответственности руководителя каждого уровня. В такой организации легко найти ответственного за неудачу. Недостаток данной системы в том, что она ослабляет функциональные права.

Вторая система – система двойного или множественного подчинения («матрешка») – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. Права и ответственность распылены между многими уровнями организации, практически невозможно найти ответственного (это определяется функцио-

нально). Такое положение уводит окончательное решение на самый верх организации и позволяет тем самым осуществлять тотальный контроль.

### *Дифференциация и интеграция*

*Дифференциация* (степень различия между подразделениями) означает деление в организации между ее частями и подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Для определения степени дифференциации используют следующие четыре параметра: определенность в целях или задачах; структуры (формальная или гибкая); уровень взаимодействия (межличностные и межгрупповые связи); временные границы обратной связи. Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга по этим четырем параметрам, тем более дифференцированной является организация. Работы в высокодифференцированной организации трудно координировать.

*Интеграция* (степень требуемого сотрудничества подразделений). Потребность интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации. Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимосвязи с внешней средой.

### *Вопросы для самоконтроля:*

- Раскройте многосторонность понятия «организационная структура управления». Как она влияет на содержание процесса оргуправления?
- Назовите основные методологические принципы проектирования организаций.
- Перечислите стадии процесса организационного проектирования.
- Охарактеризуйте методы организационного проектирования.
- Какие показатели могут использоваться при оценке эффективности организационной структуры.

## Раздел 9

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

#### 9.1. Принятие решений

Принятие решений является важной составляющей организационных процессов. Решение можно рассматривать как продукт управленческой работы, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации.

Процесс принятия решений включает следующие стадии:

- выявление и определение проблемы,
- поиск информации и альтернатив решения,
- выбор среди альтернатив, принятие решения.

Если в условиях определенности используются в основном стандартные, оправдывающие себя на практике методы и приемы принятия решений, то при неопределенности чаще всего привлекаются опыт, интуиция, творческие способности руководителей.

Лица, принимающие решения, используют несколько стратегий:

- ✓ избегают неопределенности (игнорируют источники неопределенности и делают ставку на лучший вариант);
- ✓ сводят неопределенность к определенности (представляют, что будущее будет таким же, как и прошлое, и принимают решения, как в прошлом);
- ✓ сокращают неопределенность внешней среды (ведут переговоры с источниками неопределенности, проясняя неизвестные обстоятельства и т.п.).

Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение: рациональный, когда весь процесс обоснования решения нацелен на максимальный результат; административный, когда в рамках полномочий руководителя принимается решение, удовлетворяющее минимальным требованиям; интуитивный, когда при приня-

тии решений руководствуются аналогиями, словесными концептуальными ассоциациями, предвидением.

*Рациональный способ* предусматривает, что рассматриваются все альтернативы, как и последствия, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш. Для того чтобы рационально принимать решения, субъект должен:

- знать свои цели и ранжировать их по степени важности;
- знать все возможные альтернативные варианты решения;
- знать относительные "за" и "против" каждой альтернативы;
- всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели.

Использование *административного способа* принятия решения выражается в том, что руководитель исследует альтернативы до тех пор, пока не обнаруживает удовлетворительного решения, т.е. обеспечивающего достижение цели на минимальном уровне. Он выбирает первую альтернативу, которая отвечает поставленным целям. Этот выбор ограничен ценностями, опытом и уровнем подготовки руководителя. Если у руководителя нет альтернатив, которые удовлетворяют минимальному уровню поставленных целей, он снижает значение уровня и принимает первую альтернативу, руководствуется только конкретными обстоятельствами ситуации и своими полномочиями.

При *интуитивном способе* принятия решения отсутствует систематический подход к выбору альтернатив. Этот способ часто используется творческими личностями. Исследования показывают, что характеристики этих индивидуумов включают большую потребность в независимости, деловой эгоизм, эрудицию, широкие интересы. Это не значит, что только такие руководители являются творческими личностями. Ими могут быть те, кто использует другие способы принятия решений. Интуитивная форма встречается, когда решение принимается по случаю. Большинство же решений обосновывается с использованием сочетания рационального и интуитивного способов.

*Кто должен принимать решение:* индивидуум или группа? Существует несколько возможных схем, когда руководитель может принимать решение

один; решение может быть принято руководителем после консультации с другими; те, на кого влияет решение, могут принимать его как группа (руководитель при этом выступает как один из членов группы). Во всех случаях важно соблюдать установленные процедуры, выполнение которых обеспечивает необходимую обоснованность и надежность того или иного решения.

При групповом принятии решения обеспечивается участие тех, кого решение касается, и повышается их готовность выполнять решение, облегчается координация, улучшаются коммуникации, увеличивается разнообразие рассматриваемых альтернатив, расширяется объем используемой информации. Вместе с тем, известны и возможные недостатки группового принятия решений: оно может быть более длительным, группы могут оказаться менее решительными и чаще идут на компромисс, нередко попадают под чье-то влияние, отдельные индивидуумы могут использовать группу для усиления своего влияния; иногда группы не могут принять решение из-за внутренних конфликтов и несогласия.

Оперативность важнее в одних ситуациях, точность – в других. Группы лучше всего использовать для принятия решений, когда особенно важна точность. Группа часто более точна, чем индивидуум. Не менее важна сплоченность группы с признанной координационной ролью руководителя. Имеется немало ситуаций, когда решение требует многих навыков и опыта, которые не могут быть присущи одному человеку.

На основе научных исследований и обширной практики принятия управленческих решений в последние десятилетия выработан целый ряд методов группового принятия решений, резко повысивших объективность и обоснованность этого процесса. Среди них - мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи.

*Мозговая атака* предпринимается группой как процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

*Метод номинальной группы* ограничивает обсуждение или общение друг с другом до определенного предела. Члены группы присутствуют на встрече, но действуют независимо. Вначале ставится проблема, а затем принимаются следующие шаги.

1. До того как начнется обсуждение, каждый независимо друг от друга записывает свои идеи по данной проблеме.
2. Проводится запись всех идей каждым членом группы.
3. Группа обсуждает идеи, чтобы их прояснить и оценить.
4. Каждый член группы независимо определяет рейтинг значимости всех идей.

Окончательное решение определяется как идея с наиболее высоким совокупным рейтингом. Основное преимущество данного метода состоит в том, что он позволяет группе формально проводить общую встречу, но не ограничивает независимость мышления каждого.

Наиболее сложным и длительным по времени является использование *метода Дельфи*. Он сходен с методом номинальной группы с той разницей, что физического присутствия всех членов группы не требуется. Метод Дельфи не предполагает, что членам группы придется встречаться друг с другом лицом к лицу. Преимущество метода - независимость мнения экспертов, находящихся в пространственном отдалении друг от друга.

Этот метод характеризует следующие шаги:

1. Определяется проблема; членов группы просят дать возможные решения посредством ответа на тщательно составленную анкету.
2. Каждый член группы анонимно и независимо отвечает на первую анкету.
3. Результаты первой анкеты собирают в центре, расшифровывают и обобщают.
4. Каждый член группы получает копию результатов.

5. После просмотра результатов экспертов просят снова дать свои решения, как правило, даются новые варианты решений или появляются изменения в первоначальной позиции.

6. Указанные шаги повторяются так часто, как это необходимо, пока не достигается консенсус.

Промежуточное положение между групповым и индивидуальным принятием решений занимает способ, согласно которому руководитель постоянно прибегает к помощи квалифицированных консультантов перед тем, как принять решение. Он осознает необходимость консультаций и знает, как использовать потенциал группы для обоснованного и своевременного решения назревшего вопроса.

Принятие решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от достигнутого уровня компетентности говорят об эффективности работы менеджера, а от этого в значительной степени зависит эффективность работы организации.

## **9.2. Власть, влияние, доверие**

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а потому, как они побуждают к работе других. Побуждать, или мотивировать, людей можно, только воздействуя на них определенным образом или влияя на них. Способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивидууму, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- ✓ власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- ✓ между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- ✓ тот, к кому применяется власть, имеет определенную свободу действий.



Рассмотрим определение власти с точки зрения социально-психологических концепций. В рамках этих концепций наиболее распространено классическое определение власти М. Вебера: «...власть есть возможность волевого преобразования социальных отношений субъектом вопреки сопротивлению независимо от того, в чем эта возможность выражается».<sup>23</sup>

Однако данное определение власти не лишено недостатков. По мнению Т. Парсонса, при этом понимании феномена власти существуют по крайней мере две проблемы. Так, согласно этому определению, индивид *A* преодолевает сопротивление *B*, из чего следует, что интересы *B* приносятся в жертву интересам *A*. Но в этом случае полностью игнорируется возможность того, что властные отношения могут быть отношениями соглашения (компромисса), т.е. власть может быть ресурсом достижения цели как *A*, так и *B*. Например, в кредитных отношениях деньги могут быть ресурсом обоих участников. Более вероятно предположение, что власть можно рассматривать как средство достижения коллективных целей, а в отдельных случаях — как средство удовлетворения частных интересов.

В определении Вебера скрыта еще одна существенная проблема – он смешивает качества взаимодействий между людьми и качества самой личности. Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости: чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей. Власть – это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа – в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть – это отношения в динамике, отношения, изменяющие и ситуацию, и

---

<sup>23</sup> Власть. Очерки современной политической философии Запада / под ред. В.В. Мшвениерадзе. М., 1989. С. 136.

людей, отношения, изменяющиеся во времени. Известно, как изменяются рейтинги руководителей, проведенные в разное время.

Власть часто используют как синоним термина "авторитет". Это не совсем верно. Авторитет - это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными; как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а во втором она должна быть получена снизу.

Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх.

Личная власть - это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации приходит снизу - от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого очень трудно.

*Основы и источники власти в организации.* Основой власти называется то, откуда она приходит, а источником власти - то, через что данная основа используется. Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Выделяют семь базовых источников: принуждение, экспертиза, закон или право решения, харизма, вознаграждение, информация, связи. При этом все источники власти были разделены на две большие группы: к первой группе отнесены источники, имеющие личную основу, ко второй, - имеющие организационную основу, которую также называют структурно-ситуационной.

В группу, составляющую личную основу власти, включаются следующие источники ее: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время, для того чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных, благодаря его привлекательности, с которой он демонстрирует имеющиеся у него навыки и умения; наличие у него харизмы. Харизма - это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют разные права, т.е. как бы обладают разным правом на власть. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю применять оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

Мотивационная теория Д. МакКлелланда акцентирует внимание к потребности во власти как к желанию иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: даче настойчивых советов и стремлении оказать помощь; вызове эмоций у других; укреплении своей репутации.

В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников ее: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Принятие решения, как источник власти, проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере - групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти: в зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Власть вознаграждения - это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации.

Принуждение, как источник власти, строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Страх ограничивает инициативу, творчество и даже может вести к свертыванию работы. Особенно это относится к предпринимательским организациям. Руководители, как в случае с вознаграждением, могут сами ослабить власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. Имеют место случаи, когда желающие приобрести власть прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

Данное выше описание власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерство – это способность ситуационно эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации в целом. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения. Лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

В современной теории организации большой научный и практический интерес представляет изучение природы доверия. В каждой организации доверие должно предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, вырабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, выработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям являются: компетентность руководителей, их справедливость, умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников, способность к оперативному принятию решения, содействующего эффективной работе предприятия в условиях рынка, добросовестность и честность как по отношению к работникам, так и по отношению к акционерам компании. Доверие

работников порождает слаженность в работе коллектива, ускоряет процесс принятия и реализации решений, усиливает конкурентоспособность компании.

Существенным элементом укрепления доверия является такой важнейший элемент системы управления, как обратная связь.

### **9.3. Конфликты в организации**

Работающие в организациях люди в силу своего различия по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер согласно своей роли обычно находится в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. В среднем руководители тратят 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов.

*Типы конфликтов.* С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов:

1. Конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

2. Конфликт взглядов, идей и мыслей о решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

3. Чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведением дел, взаимодействием. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и в своих учениях предлагали меры по их "полному" устранению, однако на практике это не удалось осуществить. Бихевиористская, а затем и современная школы управления установили, что в большинстве организаций конфликты могут иметь и конструктивные начала, многое зависит от того, как конфликт управляется.

Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо совсем не значителен, либо очень большой. Когда конфликт малый, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения, которые остаются и влияют на эффективность общей работы. Большой конфликт сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это, в свою очередь, ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой, организация, как говорят, может распадаться на глазах.

Конфликтующая сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается совместное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный эффект. Так, визирование документов в разных службах и отделах - один из таких случаев.

Исходя из приведенных выше уровней организационного взаимодействия можно выделить *пять уровней конфликтов в организации*, связанных между

собой: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.п. Пути разрешения конфликтов могут стать сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта. Внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать межличностный конфликт.

Самый распространенный тип конфликта – межличностный. Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него, на этой основе можно выявить и стили разрешения межличностного конфликта, а именно:

- ✓ Разрешение конфликта силой (выигрыш-выигрыш);
- ✓ Разрешение конфликта через сотрудничество (выигрыш-проигрыш);
- ✓ Разрешение конфликта через уход от него (проигрыш-проигрыш);
- ✓ Разрешение конфликта через вход в положение другой стороны (невыигрыш-невыигрыш);
- ✓ Разрешение конфликта через компромисс (невыигрыш-невыигрыш).

Внутригрупповой конфликт является больше чем простой суммой межличностных конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации.



Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы - производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную ("лентяи" и "трудяги") основы. Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоциональную стадию действует разрушающе не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом, на каждого участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту. Порой трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов.

Выделяется четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отчетливые черты. Так, *вертикальный конфликт* - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлены теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п.

*Горизонтальный конфликт* вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

*Линейно-функциональный* конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специальными, например, путем создания целевых или автономных групп. *Ролевой конфликт* возникает тогда, когда индивид, играющий определенную роль, получает неадекватное ей задание.

#### **9.4. Организационные коммуникации**

Чтобы выжить, организация должна сохранить устойчивость по отношению к давлению на нее из внешней среды. Для этого организация развивает и сохраняет структуру и культуру. Чтобы понять характер неформальных отношений, традиций, культуры, которые окружают структуру организации, необ-

ходимо изучать и динамику системы, т.е. процессы, происходящие при взаимодействии людей.

Управление в организации осуществляется именно через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное ее восприятие теми, кому она предназначена.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или другой форме (письменно, жестами, позой, тоном голоса и т.п.) с целью получения в ответ желаемого поведения.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это "что" передается.

Термин «коммуникация» происходит от лат. "communis", означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

*Значение коммуникаций.* Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

1. 75-95% времени руководителей уходит на коммуникации, поэтому они заинтересованы в их улучшении;
2. коммуникации необходимы для эффективного управления;
3. коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
4. хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Принято различать *четыре основных функций коммуникативности* в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. С помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существуют иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и т.д.

Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникативность, которая осуществляется в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует эмоциональному выражению работников и позволяет реализовать социальные потребности. Существенное значение имеет и функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки альтернативных решений.

### *Элементы коммуникации*

*Источник.* В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

*Кодирование.* Это перевод источника коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели. Функция кодирования - обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

*Передача сигнала.* Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала.

*Канал.* Каналы относятся к передаточным механизмам от источника коммуникации к получателю информации. В организациях это может быть обращение друг к другу, телефонные переговоры, информационные связи, групповые собрания и др.

*Расшифровка (декодирование) - прием.* Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация.

*Обратная связь.* Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе.

Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

### *Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала*

В деятельности организации к ним относятся: отвлечения; неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации; различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы); статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка). Можно добавить и случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информации с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.

*Модели коммуникации.* Коммуникация в организациях - это сложный и динамичный процесс, рассматривающийся как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются модели коммуникации.

*Коммуникация как действие.* В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получения информации. Модель также включает звук, который влияет на процесс. Модель первоначально применялась к электронной коммуникации, однако использовалась для описания коммуникации между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторонний процесс. В этой модели нет места для обратной связи.

*Коммуникация как процесс.* Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникацию как процесс. Наиболее важное отличие состоит в том, что процесс коммуникации больше не рассматривается как линейный или циркулярный. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации. Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

### *Типы коммуникаций*

*Внутриличностная коммуникация* возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь - это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

*Межличностная коммуникация* - это коммуникация с другим человеком. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая информацию сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью - ответ каждого участника коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

*Коммуникация в малой группе.* В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обслуживании, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа превышает размер 10-12 человек. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же. Часто в организациях малые группы называются "командами". Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участки хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно.

*Общественная коммуникация* возникает, когда группа слишком большая, чтобы все ее члены могли эффективно участвовать в ее работе. В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателям информации). Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможно использование технических средств, в частности средств визуального воздействия

на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.д.). Возможности обратной связи в данном случае ограничены. Большинство образований, в которых действует общественная коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего, однако выражает к нему отношение. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

*Внешняя оперативная коммуникация* структурирована в пределах организации, непосредственно направлена на достижение целей. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации является связь между отделами предприятия, отчеты отдела реализации продукции или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

*Внутренняя оперативная коммуникация* связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью, осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне ее; относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, религиозными организациями и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от ее внешней среды, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

*Личностная коммуникация* – это случайный обмен информацией между людьми при встрече. Личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, тем не менее, важна, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

Следует особо отметить важность восприятия как определяющего момента в эффективности коммуникации. Руководитель должен знать, что:

- ✓ информация, не находящаяся в области опыта получателя (руководителя, подчиненного, работника одного уровня), будет восприниматься медленнее, чем знакомая информация;
- ✓ в незнакомой ситуации работник почти автоматически выбирает ту часть своего прошлого опыта, которая связана с этой ситуацией и может быть использована для ее оценки;
- ✓ коммуникации воспринимаются и оцениваются в свете опыта работника;
- ✓ объективная информация включает и субъективные представления;
- ✓ несоответствия кодирования и расшифровки информации вытекают из различий в опыте ее источника и получателя;
- ✓ один только язык не может решить проблему несоответствия кодирования и расшифровки информации.

*Организационные факторы, влияющие на коммуникации.* Самый простой способ изучения коммуникаций состоит в рассмотрении признаков, инструкций и распоряжений, идущих от высших руководителей до низовых (например, мастеров) и относящихся к информации и отчетам, направляемым от низовых руководителей к высшим. Этот упрощенный взгляд на коммуникации в организациях не учитывает коммуникаций между работниками на одном уровне и между подчиненными и руководителями.

Наряду с использованием официальных каналов коммуникаций работники организации удовлетворяют свою потребность в советах и поддержке путем взаимного консультирования. Консультация между лицами на одном уровне нередко имеет важные последствия для организации; постоянное обращение друг к другу за советом увеличивает уверенность в собственных решениях. Как показывает опыт, полная зависимость от руководителей в получении информации и консультирования является ограничением, и в большинстве случаев его можно избежать. Руководитель должен быть заинтересован в циркулировании потоков информации во всех направлениях: вверх, вниз и по горизонтали. Коммуникация в равном объеме осуществляется одновременно по каждому направлению.



*Стиль управления.* Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций. Из-за высокой степени вероятности появления шумов при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и последовательно. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций. Нельзя недооценивать также важность взаимопонимания между руководителем и подчиненным. Различия в стиле управления и используемых каналов связи отражены в табл. 9.2.

Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда: размеры организации увеличиваются; услуги и продукция усложняются; в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; усиливается географическая разбросанность подразделений организации.

В стабильных организациях, в которых происходят лишь небольшие технологические и кадровые изменения, можно разработать систему коммуникаций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания. В динамичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникаций.

Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальной структуры передачи команд. Нередко такая форма распространения информации является весьма оперативной, а поток информации не подчиняется кому-либо определенному порядку. В то же время такая система может искажать информацию, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.

## **9.5. Информационные технологии и их влияние на организацию управления**

Аппарат управления любой организации получает информацию в самых различных формах. Это могут быть данные, выдаваемые компьютером в электронной форме; письменные документы; устная форма, передаваемая непосредственно по телефону и другим путем. В тех же формах офис и производит информацию.

Между процессом получения и распространения информации аппарат управления выполняет ряд разнообразных действий. Он может: преобразовать информацию; объединять информацию; накапливать информацию. Как правило, аппарат управления использует полученные данные в качестве основы для производства другой своей важной продукции - решений местного и оперативного характера; долгосрочного, стратегического характера.

Таким образом, аппарат управления производит информацию двух типов: собственно информацию (данные, документы, устная информация) и решения (краткосрочные и долгосрочные). В отдельных случаях аппарат управления специализируется в одной из этих областей.

### *Эволюция аппарата управления и методов его работы*

*«Контора писаря».* О существовании таких контор свидетельствуют литературные произведения, созданные свыше 150 лет тому назад. Древние ассирийцы пользовались клинописью для записи количества произведенной, проданной и заложенной на хранение продукции, а также размера налогов. По описаниям Ч. Диккенса, картину лондонского офиса того времени мы можем представить себе так: за высокой конторкой на табуретке сидит клерк и аккуратно вписывает счета в бухгалтерскую книгу или пишет письма гусиным пером, периодически погружая его в чернильницу. Основными орудиями конторщика того времени были перо, чернильница и бухгалтерская книга, средством связи - личный посыльный или пакетная служба. По современным стандартам производительность такого офиса выглядит чрезвычайно низкой:

каждое письмо отдельно переписывалось от руки. Если сделана ошибка, все письмо переписывалось заново. Счета подсчитывались вручную.

*"Механизированный офис"*. Существенное изменение в техническом оснащении аппарата управления произошло примерно в 1880-х гг. с появлением так называемого "механизированного офиса". "Механизация офиса" началась с изобретением пишущей машинки и появлением ее на широком рынке. Но широкое распространение она получила с появлением телефона, телеграфа, телекса и телетайпа, а также с развитием государственной почтовой системы и сети железных дорог. Все это вытеснило "контору писаря", на смену которой пришел «механизированный офис»:

- ✓ механический способ написания под копирку письма (сократило время написания);
- ✓ оперативный обмен информации между офисами посредством почтовой связи, телеграфа и телефона, что позволило принимать решения на базе более полной информации и в более сжатые сроки;
- ✓ подготовка квалифицированных кадров с тем, чтобы клерки, бухгалтеры и другие счетные работники не занимались составлением окончательных документов.

В результате этих изменений значительно повысилась продуктивность аппарата управления. Оснащенный техникой аппарат управления создал предпосылки для развития современных бюрократических организаций, крупных корпораций, государственных органов.

*"Электрифицированный офис"*. Индустриальная революция первой половины XX в. характеризовалась широкой разработкой промышленных и бытовых орудий труда, работающих на электроэнергии или электрических сигналах. Изменялась техника аппарата управления, особенно в 1940-60-е гг., когда стали широко применяться электрические пишущие машинки с заменяемыми головками, копировальные устройства, работающие с ординарной бумагой, портативные диктофоны и факсимильные устройства. В результате появился так

называемый "электрифицированный офис". При этом значительно повысилась оперативность передачи информации.

Современная база индустриальной революции второй половины XX в. характеризуется разработкой и широким применением компьютеров, обрабатывающих информацию, как раньше машины обрабатывали материалы и производили энергию.

*"Электронный офис"*. Появление компьютера привело к дальнейшему изменению технического оснащения аппарата управления и рождению его нового типа - "электронного офиса". Преобразуя информацию по сложной программе, микрокомпьютер воплощает примитивную форму интеллекта.

Отличительной чертой перехода к "электронному офису" является получение возможности использовать технику для обработки содержания информации. Пишущая машинка, телефон, копировальная машина, диктофон и факсимильный аппарат позволяют только менять форму или расположение информации. Они переводят ее из устной формы в письменную, в электрическую и передают ее от отправителя к получателю со скоростью света. Но они не меняют содержания информации (если не вкрадется ошибка или не помешает шум). Тем самым они дополняют функции аппарата управления, которые по своему характеру являются механическими.

Изменения в организации и технике управления под влиянием информационных технологий и автоматизации офисов происходят по следующим направлениям:

1. Меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя. Работа по сбору, обработке и распространению информации осуществляется удобными интерфейсами "человек-ЭВМ", не требующими специальной подготовки (диалоги на естественном языке, речевой ввод - вывод информации и т.д.). Автоматизируются системы принятия, упорядочения, хранения и передачи информации, в которых поддерживается чистота информационных каналов и не допускаются неполнота информации, дублирование, ввод информации, рассчитанной на другие уровни управления, и т.д.

2. Осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы и т.п. Все большая часть работ при составлении планов передается компьютеру. При этом существенно повышается качество планов. Совершенствуются системы контроля.

3. Изменяются и средства коммуникации, не считая обмена сообщениями через сеть микропроцессоров. Особое значение приобретает система телекоммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, конференций и т.п. (участники которых могут находиться друг от друга на значительных расстояниях), оперативной передачи информации. Соответственно меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и вышестоящими органами.

Автоматизированный офис предъявляет новые требования к деловым качествам руководителя, среди которых умение и навыки пользоваться сложной техникой управления, определять стратегию развития системы, руководить коллективом, мотивировать и направлять его деятельность. Особое место занимает умение разрешать конфликты, быстро ориентироваться при возникновении проблемных ситуаций, четко обосновывать принятые решения, своевременно доводить их до исполнителей.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Выделите основные стадии и процедуры в процессе принятия решений.
- Охарактеризуйте способы принятия управленческих решений (рациональный, административный, интуитивный).
- Раскройте содержание групповых методов принятия управленческих решений (мозговая атака, метод минимальной группы, метод Дельфи).
- Раскройте содержание понятий «власть», «влияние», «авторитет».
- Назовите источники власти в организации.
- В чем суть проблемы доверия в деятельности организации.

## Раздел 10

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

#### 10.1. Понятие организационной культуры

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п.

*Организационная культура* - это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Корпоративная или организационная культура относится к факторам внутренней среды организации: это образ жизни, мышления, действия и существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются сотрудники организации.

С начала 1990-х гг. интерес к корпоративной культуре резко усилился. Это связано, прежде всего, с тем, что возросло понимание влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организаций. Многочисленные исследования показывают, что процветание организации непременно связано с высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий.

Корпоративная культура обычно отличает конкретную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.

Можно выделить два основных подхода к корпоративной культуре:

1. Совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды, верования).
2. Процесс постановки и ведения дел, способ их реализации.

### **10.2. Составляющие организационной культуры**

Наиболее часто корпоративная культура рассматривается как система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения; представляет собой композицию базовых постулатов, положений, принимаемых и разделяемых членами организации.

Часто корпоративная культура воспринимается как идеология, философия управления, основу которой формируют ценностные ориентации, верования и нормы поведения работников.

*К составляющим корпоративной культуры относятся:*

1. Система ценностей – основные философские положения и идеи, принятые в организации. Они являются ядром культуры и определяют направление деятельности работников, обеспечивающее достижение успеха. Ценности, как правило, передаются не путем формальных письменных процедур, а более тонкими методами, например, с помощью историй, мифов, метафор. Организации с сильной культурой имеют богатые и сложные системы ценностей, принятые всеми сотрудниками.

2. Герои – люди, воплощающие культурные ценности и служащие примером для подражания. Организации с сильной культурой имеют немало героев, которые оказывают заметное влияние на корпоративную культуру.

3. Церемонии и ритуалы – символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации. Организации с сильной культурой уделяют большое внимание разработке ритуалов и требуют от работающих неукоснительного их соблюдения. Они отражают уникальность культуры каждой организации и особенности внутрифирменного управления.

Эффективно действующие в одной организации, они могут быть неэффективными в другой.

4. Культурная сеть организации – скрытая иерархия власти в организации, независимая от титулов и должностей и состоящая из ролей, выполняемых сотрудниками организации. В определенной степени ее можно идентифицировать с неформальной структурой. Служит неофициальным средством связи внутри организации и носителем системы ценностей и мифологии.

*Корпоративной культуре присущи следующие свойства:*

- 1) Всеобщность – пронизывает все виды отношений как внутри организации, так и при взаимоотношении с внешней средой;
- 2) Неформальность – строится параллельно оргструктуре управления, иногда подменяя даже властные структуры;
- 3) Устойчивость – базируется на традициях.

*Для анализа специфики организационной культуры используют содержательные характеристики, свойственные ее компонентам:*

1. Идентификация и цель: осознание себя и своего места в организации, смысл «Я», место в организации через ответ на вопросы: кто моя группа? и почему я с этой группой?

2. Коммуникативная система и язык общения: использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации; специфика передачи информации, взаимодействие внутри и вне организации.

3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе через предметы одежды, художественное оформление, через украшения; допустимая длина волос или отсутствие их, оформление лица, наличие драгоценностей, спецодежда или униформа могут свидетельствовать о существовании множества микрокультур.

4. Пища и способ ее подачи. Способ, которым продовольствие произведено, приготовлено, представлено и съедено, отличается культурой: как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и про-



должительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Временем принято считать хранение, сообщение и измерение продолжительности интервалов.

Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, а другие – относительный смысл времени. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки. В то же время новая технологическая культура работы часто функционирует по круглосуточному графику, где операции расписаны по минутам.

6. Взаимоотношения между людьми: человеческие и организационные отношения к возрасту, полу, статусу и степеням родства, богатству, власти и мудрости.

7. Ценности и нормы: система потребностей/приоритетов, стандарты поведения. Ценности культуры и нормы поведения выражены в обществе открыто или скрыто. Эти приемлемые стандарты поведения могут быть представлены в форме рабочей этики, в принципах этикета, кодексах поведения, нормативах и законах (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Убеждения и отношения. Мировоззрение. Каждая культурная группа имеет убеждения, которые формируют стремления и отношения своих членов независимо от рациональности этих убеждений или от объективной правды. Это выражается через мифы, философию, религию, обряды, ритуалы. Культура позволяет обеспечивать руководство людьми, формируя систему взглядов на такие фундаментальные вопросы жизни, как особенности человеческой сущности; смысл жизни человека.

9. Развитие и самореализация работника: мыслительные процессы, образование; способ, которым люди думают, изучают, организуют и обрабатывают информацию.

10. Особенности и методы работы: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда;

отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. *Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур.* Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими.

В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур.

### **10.3. Типы организационных культур**

Для обеспечения эффективности организации требуется, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Необходимо различать *сильную и слабую культуру*. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые ин-

тенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, разделяющих эти ценности, признающих степень их важности и придерживающихся их, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

#### *Типология И. Дила и А. Кеннеди*

Американские специалисты в области корпоративной культуры И. Дил и А. Кеннеди ввели типологию культур в зависимости от двух факторов: степени риска, связанного с основным видом деятельности организации, и скоростью, с которой организация и ее сотрудники получают обратную связь относительно того, были ли принятые решения эффективными.

Данные авторы выделяют четыре типа культуры:

1. Культура «жесткого подхода» представляет собой среду индивидуалистов, которые постоянно рискуют и быстро получают ответную информацию относительно того, были ли их действия правильными или нет. Сущность такой среды заключается в словах «все или ничего». Люди, которые лучше

всего выживают в такой культуре, – заядлые игроки. Здесь быть частью команды не считается наградой, цель – стать звездой.

2. Культура «много работаем – хорошо отдыхаем» - это мир продаж. Отдельные работники мало рискуют, но быстро получают обратную связь относительно того, были ли успешными их усилия или нет. Чтобы преуспеть в такой культуре, люди должны поддерживать очень высокий уровень активности и все время оставаться бодрыми. Успех приходит благодаря настойчивости. Если в культуре «жесткого подхода» преуспевающий человек становится звездой, то здесь миром правит команда, поскольку в действительности один человек вряд ли может что-то кардинально изменить.
3. Культура «ставим на свою компанию» связана с принятием очень рискованных решений, но при этом проходит много времени, прежде чем работники узнают, было ли это решение правильным. Вместо того чтобы ставить под удар свою карьеру, как это делают в культуре «жесткого подхода», корпоративные игроки могут рисковать будущим всей компании. Важность принятия правильных решений воспитывает коллективное чувство осмотрительности. Мир культуры «ставим на свою компанию» меняется медленно, ценности сосредоточены на будущем и на инвестициях в него.
4. Культура «процесса» - это среда, где мало риска, где обратная связь очень слабо выражена, где работникам трудно оценить, что они делают; вместо этого они особо внимательно относятся к тому, как они это делают. Материальные ставки здесь низкие, ни одна из сделок не может принести ощутимый вред организации. Ценности в этой культуре сосредоточены на техническом и интеллектуальном совершенстве. Особое значение придается ритуалам и церемониям.

#### *Типология Г. Хофштеда*

Голландский ученый профессор антропологии Герт Хофштед выделяет четыре аспекта в организационной культуре. Его типология была построена на основании практических исследований в 60-80-х гг. Он опросил более 60 000 менеджеров и сотрудников организаций в более чем в 60 странах мира об удовле-

творенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофштед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштед выделил аспекты, характеризующие менеджеров, специалистов и организацию в целом: индивидуализм/коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность/женственность; долгосрочность ориентации (встречается не всегда). Рассмотрим подробно каждый аспект.

1. Индивидуализм – коллективизм. Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры представлена в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры

| Параметры культуры                              | Индивидуалистическая культура организации  | Коллективистская культура организации                                  |
|---|--|--|
| Вмешательство в личную жизнь                    | Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь                                    | Сотрудники ожидают участия организации в ре-                           |
| Влияние организации на самочувствие сотрудников | Слабое влияние   | Сильное влияние  |
| Защита интересов                                | Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы    | Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы         |
| Функционирование предприятия                    | Индивидуальная инициатива каждого члена организации                                  | Чувство долга и лояльность сотрудников                                 |
| Продвижение по службе                           | Внутри или вне организации на основе компетенции                                     | Исключительно внутри организации в соответствии со стажем работы в ней |
| Мотивация                                       | Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп | Руководство использует традиционные формы                              |

3. Дистанция власти. Вторым параметр измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации (см. табл. 10.2).

4. Низкая степень дистанции власти характеризуется равенством в обществе, а высокая – неравенством.

Таблица 10.2

Характеристика культур с высоким и низким уровнем дистанции власти

| Параметры культуры                               | Культура с высоким уровнем дистанции власти   | Культура с низким уровнем дистанции власти  |
|--|---|---|
| Частота выражения подчиненными своего несогласия | Низкая  | Высокая   |
| Стиль управления                                 | Директивный   | Демократический   |
| Восприятие неравенства                           | Неравенство людей   | Неравенство ролей   |
| Отношение к руководителям                        | Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами | Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей |
| Доступность руководства                          | Высшее руководство недоступно   | Высшие руководители доступны  |
| Отношение к праву                                | Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву   | Право первенствует по отношению к силе  |
| Структура организации                            | Многоуровневая, тенденция к централизации   | Плоская, тенденция к децентрализации  |
| Дифференциация зарплаты                          | Большая   | Достаточно небольшая  |
| Размер управленческого аппарата                  | Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников                                    | Управляющий состав малочислен   |
| Квалификация работников низшего уровня           | Низкая  | Высокая   |

3. Стремление к избеганию неопределенности (см. табл.10.3). Степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или «авральность».

Таблица 10.3

Характеристика культур по уровню избегания неопределенности

| Параметры Культуры                     | Культура с низким уровнем избегания неопределенности       | Культура с высоким уровнем избегания неоп-                          |
|--|--|---|
| Отношение ко времени                   | Готовность персонала жить настоящим днем                   | У работников большая тревога за будущее                             |
| Размер организации                     | Работники предпочитают небольшие организации               | Работники предпочитают крупные организации                          |
| Возраст менеджеров среднего уровня     | Молодежь   | Средний и пожилой   |
| Мотивация на достижение цели           | Устойчивая   | Низкая  |
| Отношение к успеху                     | Надежда на успех   | Боязнь неуспеха   |
| Готовность к риску                     | Большая  | Слабая  |
| Предпочитаемый тип карьеры             | Предпочтение карьеры управленца перед карьерой специалиста | Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца          |
| Квалификация руководителя              | Руководитель не является специалистом в сфере управления   | Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления |
| Конкуренция между работниками          | Нормальное и продуктивное явление                          | Соперничество не приветствуется                                     |
| Отношение к конфликтам                 | Конфликт - естественное состояние                          | Конфликты нежелательны  |
| Готовность к компромиссу с оппонентами | Высокая готовность   | Низкая готовность   |

4. «Мужественность – женственность» (см. табл. 10.4). Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе являются настойчивость, напористость, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Ученый определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Таблица 10.4

Характеристика «мужской» и «женской» культуры

| Параметры культуры     | «Мужская» культура организации                           | «Женская» культура организации   |
|------------------------|--|--|
| Роль мужчины и женщины | Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей | Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей |
| Доминирование          | Мужчина должен доминировать в любой ситуации             | Различие между полами не влияет на занятие властных позиций                                |
| Главная ценность       | Успех - единственное, что значимо в жизни                | Качество жизни   |
| Жизнь и работа         | Жить для работы  | Работаю, чтобы жить  |
| Что является важным    | Деньги и хорошие материальные условия                    | Мужчины и окружение  |
| Отношение к свободе    | Независимость  | Солидарность   |
| Стремление             | Всегда быть лучшим                                       | Ориентация на равенство  |
| Чувство                | Уважать тех, кто добился успеха                          | Сочувствие неудачникам   |
| Принятие решений       | Логика   | Интуиция   |

5. Пятая переменная измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.



Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

#### *Типология Р. Акоффа*

Р. Акофф (классик теории менеджмента) анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти:

1. *Корпоративный тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. *Консультативный тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор – пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. *«Партизанский» тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. *Предпринимательский тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

#### *Типология С. Ханди*

Американский социолог С. Ханди для анализа оргкультуры выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах

эволюции, выделив культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности (см. табл.10.6)

Таблица 10.6

Типы культуры организации по С. Ханди

| Параметры, определяющие типы культуры | Культура власти  | Культура роли   | Культура задачи   | Культура личности   |
|---------------------------------------|--|---|---|---|
| 1                                     | 2  | 3   | 4   | 5   |
| Степень адаптации к изменениям        | Быстро реагирует на изменения во внешней среде, но зависит от решений из центра                                      | Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении  | Хорошо адаптируется, т.к. для решения задач быстро меняет состав групп  | Хорошая   |
| Тип организации, размер               | Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жёсткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес) | Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются сверху (крупные предприятия) | Небольшая организация с матричной структурой (АО, НИИ, конструкторские фирмы)                                     | Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы) |
| Основа системы власти                 | Сила ресурсов и сила личности  | Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалистов ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами. | Силы специалиста – эксперта. Важнее командный, а не индивидуальный результат.                                     | Сила личности и сила специалиста. Влияние распределяется поровну.   |
| Отношение к людям                     | Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность       | Дает защищённость, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность   | Объединение сотрудников и организации. Раскрывает таланты личности, поощряется инициатива и формирование команды  | Специалисты – одарённые, яркие личности. Умеют добиваться поставленных целей  |
| Контроль за исполнением               | Централизованный контроль по результатам   | Контроль и координация осуществляются сверху в соответствии с установленными правилами  | Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль                                   | Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия   |
| Тип менеджера                         | Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе  | Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли  | Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать отношения | Может оказывать некоторое давление на личность. Контролирует ресурсы  |

#### 10.4. Факторы, влияющие на организационную культуру

*На формирование корпоративной культуры оказывают влияние:* миссия и цели организации; стратегия развития; характер и содержание труда; квалификация, образование, общая культура работников; личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение; конкретные политические и экономические условия; национальные особенности, традиции, культура; классовые, этнические, расовые различия; деловая среда.

Формирование и изменение организационной культуры происходят под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, *Эдгар Шейн, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры.* В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы:

1. Точки концентрации внимания высшего руководства: то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы

руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым формируют устойчивые нормы поведения.

4. Критериальная база поощрения сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и, следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива.

2. Система передачи информации и организованные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. Следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой сложную, а иногда и невыполнимую задачу.

### **10.5. Изменение организационной культуры организации**

Поддержание корпоративной культуры представляет собой процесс ее сохранения и укрепления. Обычно рекомендуется проведение ряда мероприятий, облегчающих восприятие культуры новыми членами организации и направлен-

ных на поддержание и укрепление установившихся ценностей путем обучения, тренировки, напоминания, повторения, укрепления традиций. Особо следует учитывать, что корпоративные культуры в крупных организациях неоднородны. Может существовать доминирующая культура и ряд субкультур. Субкультура представляет собой свод ценностей, которые разделяет небольшая часть членов организации, меньшинство. Субкультура может ослабить организацию или даже нанести ей ущерб, если она находится в конфликте с доминирующей культурой. Это обстоятельство надо учитывать при формировании, поддержке и изменении корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры часто используется так называемое «крело организации», в котором зафиксированы ценности, нормы, ответственность всех членов организации.

Сущность корпоративной культуры такова, что она скорее подвергается эволюционным изменениям, чем революционным. Управление изменением культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период, поэтому процесс является сложным и болезненным для организации. Изменения культуры требуют сформировать новые критерии для найма работников, реформировать систему поощрений, создать новые критерии продвижения по служебной лестнице и даже пересмотреть основные ценности. При изменениях в корпоративной культуре возникают проблемы, связанные с сопротивлением сотрудников этим изменениям. Управление изменением культуры трудно унифицировать, однако представляется возможным выделить некоторые принципы.

При изменениях корпоративной культуры руководители должны информировать сотрудников о том, что важно для организации, почему это важно, а также о мероприятиях, моделирующих определенное поведение.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руко-

водства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

*На возможность изменения культуры влияют следующие факторы:* организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер и т.д.

*Организационный кризис.* Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

*Смена руководства.* Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

*Стадии жизненного цикла организации.* Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если предыдущий успех организации не отвечает современным условиям; работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации; образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

*Возраст организации.* Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

*Размер организации.* Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

*Уровень культуры.* Чем шире распространена культура в организации выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

*Наличие субкультур.* Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении; разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

*Возможно рассмотрение так же следующих механизмов реализации изменений:*

*Механизм участия:* необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности.

*Механизм символьного управления:* используется для поддержки того элемента, который для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями (например, разрушением президентом на глазах своих заместителей и сотрудников старых образцов продукции) или путем резкого изменения внутрифирменной политики.



*Механизм взаимопонимания:* постоянно информируйте людей, объясняйте им, что от них требуется и почему необходимы перемены. Люди хотят понимать сущность воздействующих на них явлений и событий. Взаимопонимание усиливает гордость и взаимную ответственность.

*Система поощрений:* следует быть предельно внимательным, поскольку при несоответствии между объявленными и фактически оцениваемыми качествами при поощрении негативные последствия неизбежны.

Таким образом, корпоративная культура – это не только условие эффективного проведения организационных преобразований, но и самостоятельный объект управления. Культуру можно формировать, поддерживать и изменять.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Из каких составляющих складывается организационная культура?
- Какие задачи приходится решать организации при формировании организационной культуры?
- Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?
- Назовите признаки сильной и слабой организационной культуры
- Какие факторы влияют на изменение организационной культуры?
- Раскройте взаимоотношения между деловой культурой и организационной культурой.
- Что понимается под термином «организационная культура»?
- Каковы основные элементы организационной культуры?
- Что понимается под термином «типология культур»?
- Какие факторы влияют на формирование организационной культуры?
- Чем нужно руководствоваться при изменении культуры?
- Охарактеризуйте современное состояние корпоративной культуры в России.
- Как формируется организационная культура конкретной организации? Приведите примеры.

## Раздел 11

# ПРОЦЕССЫ КАРЬЕРЫ И СОЦИАЛИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 11.1. Выборы карьеры. Эффективность карьеры

*Карьера* – это индивидуально осознанная последовательность отношений и поведения, связанная с работой на протяжении жизни человека, которая определяет окончательное отношение личности к работе и поведение человека. И хотя ясно, что концепция карьеры связана с работой, личная жизнь и роли в ней имеют немаловажное значение.

С точки зрения индивида, карьера – это серия выбора из различных возможностей; с точки зрения организации – карьера происходит с помощью обновлений, вносимых организацией. Карьера в организации зависит от того, получает организация людей из внутренних или внешних ресурсов, дает индивидуальные или групповые задания и т.д.

Понять выбор карьеры можно, основываясь на том, что индивиды стремятся к карьерам, которые совпадают с их личностными ориентациями. На данном принципе основана *теория выбора карьеры Джона Холланда*. Согласно Дж. Холланду, людей можно разделить на шесть типов, соответствующих шести типам деятельности. Были разработаны специальные тесты для определения первичной ориентации личности (реалистическая, исследовательская, социальная, обычная, инициативная, артистическая).

Основную ответственность за выбор карьеры несет индивид. Выбор определенного жизненного положения включает выбор профессий, представляющих различные, зачастую конфликтующие ценности (семья, уверенность в завтрашнем дне, деньги и т.д.). Личности придают этим ценностям неодинаковую важность на различных ступенях жизни и карьеры.

*Эффективность карьеры* – степень удовлетворенности последовательностью отношений в карьере. Признаками ее эффективности являются ее результативность, карьерные отношения, адаптируемость и тождественность карьеры.

*Результативность* – наиболее популярные показатели: заработная плата и иерархическое положение. Чем выше зарплата и быстрее достигается вершина иерархической лестницы, тем выше уровень результативности карьеры.

Карьерные отношения указывают на способность восприятия и оценки личностями карьер. Личности с позитивными карьерными отношениями – это те, у которых имеются позитивные ощущения и оценки своих карьер. Позитивные отношения имеют важное значение для организации, так как вероятно, что личности с позитивными оценками будут более ответственно относиться к работе. Эффективная карьера работника связана с эффективностью адаптации. Значение эффективности карьеры как фактора организационной эффективности оправдывает выделение ресурсов на программы в области карьеры.

*Адаптируемость карьеры* – существует мало инертных и неизменяющихся профессий. Современным профессиям свойственно изменение и развитие, которые требуют новых знаний и опыта. Индивиды, неспособные адаптироваться к этим изменениям и применить их в процессе совершения карьеры, рискуют потерять работу. Разумеется, организация выигрывает от наличия адаптируемости у своих сотрудников, что отражается в средствах, которые организация расходует на учебу сотрудников.

*Тождественность* имеет два компонента: 1) наличие у индивидов ясности относительно своих интересов, ценностей и надежд на будущее; 2) рассмотрение своего жизненного пути как последовательности во времени, а самого себя – как продолжение своего прошлого.

### **11.2. Стадии карьеры: фазы карьеры, планирование карьеры**

Процесс совершения карьеры имеет определенные стадии: штат, прогресс (успех), поддержка, уход. Стадия «штат» соответствует началу карьеры. Стадия «прогресс» - это движение от работы к работе как внутри организации, так и вне ее. «Поддержка» имеет место, когда человек достиг пределов прогресса и концентрируется на работе, которую выполняет. Наконец, от некоторого момента до ухода на пенсию человек проходит через стадию «ухода».

На каждой стадии карьеры меняются потребности и надежды, которые принимают вид карьерных вех. На первой стадии компания проявляет внимание и интерес к удовлетворению потребностей сотрудников, которые ищут поддержку у остальных работников, особенно у менеджеров. Для менеджера очень важно распознать эти потребности и откликнуться.

На второй стадии менеджеры выражают значительно меньший интерес к удовлетворению потребностей и больший интерес к достижениям, уважению и независимости. Выдвижения и достижения в работе при надежности положения и возможности высказывать независимые суждения являются характеристиками этой стадии.

Третья стадия отличается усилиями по упрочению достижений, сделанных в прошлом. В некоторых отношениях эта стадия – некое плато, на котором не делаются новые достижения. Это может быть даже период творчества, в течение которого человек удовлетворил большинство финансовых и психологических потребностей, связанных с разными стадиями. Хотя каждый человек и каждая карьера различны, предполагается, что уважение – эти наиболее важная потребность на стадии поддержки. Опыт большинства людей показывает, что в течение этой стадии в середине карьеры они испытывают кризис. Не получая удовлетворения от своей работы, работники могут испытывать физиологический и психологический дискомфорт, болеть и ощущать чувство тревоги; у них нет желания достигнуть успеха, следовательно, совершить карьеру. На четвертой стадии человек завершает свою карьеру и может начать другую.

Фазы карьеры являются важным вкладом в планирование человеческих ресурсов: потребности будущего персонала организаций зависят от запланированного прохода индивидов через высоты карьеры. С точки зрения перспективы индивида, фазы карьеры – последовательность работ, необходимых для достижения личностных высот и высот карьеры. Полное объединение потребностей организации и личности при создании фаз карьеры невозможно, но возможно систематическое планирование карьеры. В традиционном понимании фазы карьеры усиливают мобильность при движении вверх в отдельной

профессии или функциональной области. Если работники накапливают необходимый опыт, то они могут достигнуть работы определенного уровня. Концепции пути карьеры включают идею движения в организации вверх по одному пути, обычно управленческому или линейному.

*Планирование карьеры* – это сочетание стремления личности к карьере, т. е. последовательность определенных работ, с возможностями, которые имеются в организации. Эти два процесса взаимосвязаны. Планирование карьеры включает в себя определение способов, с помощью которых можно достигнуть желаемого результата, а в контексте планов карьеры – фазы карьеры – это способы достижения поставленных карьерных целей.

Планирование карьеры обеспечивается неформальным консультированием - информирование работников о возможном карьерном росте (инспектора), включая оценку их работы, об организационных потребностях.

Планирование карьер дополняется формальным консультированием, которое: используют биржи труда, центры самоаттестации, центры создания карьеры (систематическое консультирование); программы создания карьеры.

Независимо от метода консультирования, основным элементом его успеха является степень удовлетворения потребностей индивидов в организации.

### **11.3. Социализация как связующее звено между эффективностью карьеры и организационной эффективностью**

*Социализация* – деятельность, производимая организацией для объединения организационных и личностных целей. Процесс социализации продолжается в течение всей карьеры индивида. Различают *три стадии социализации*: предварительная социализация для вхождения и ухода работников; согласование; ролевое управление.

*Первая стадия* включает все виды деятельности, которыми человек занимается до вступления в организацию или переводом на другую работу в этой организации. Цель этой деятельности – получение информации о новой организации или новой работе. Деятельность включает формальное обучение и сбор

информации. Социализация способна помочь новым сотрудникам войти в новую среду, а имеющимся работникам – принять их. Реалистическое предварительное рассмотрение работы – способ обеспечения будущих работников информацией не только о возможных выгодах, но и об издержках – говорить то, что есть. Упреждающая социализация – реалистический подбор должности – облегчает уход в отставку.

*Вторая стадия* – согласование: человек становится членом организации; знакомство с работой сопровождается стрессами, беспокойством, которые порождаются новой ситуацией (зависит от предыдущих стадий). Данная стадия включает в себя 4 основных вида деятельности: 1) установление (принятие) новых межличностных отношений; 2) изучение работы (компетентность); 3) выявление своей роли в организации и в формальных и неформальных группах; 4) оценка успеха.

*Третья стадия* – ролевое управление – наступает в период стабильной карьеры личности. На данной стадии может возникнуть конфликт между работой и семьей, тогда как организация распознает и поддерживает работников.

*Результат социализации.* Если работник позитивно пройдет все стадии социализации, то закладывается фундамент эффективной карьеры. Этот фундамент есть результат социализации. Соответствие обеспечивается на первой стадии, определение роли – на стадии адаптации, а улаживание конфликтов – основная особенность стадии регулирования ролей. Таким образом, каждая стадия может приносить удовлетворение. Социализацию можно также рассматривать как форму организационной интеграции. Социализация способствует интеграции посредством «уничтожения» предварительно поставленных целей личности и создания новых, ближе к целям организации.

*Вопросы для самоконтроля:*

- Дайте определение понятию «карьера».
- В чем специфика понимания карьеры с точки зрения индивида и с точки зрения организации?
- Каков смысл теории выбора карьеры Дж. Холланда?

- Что такое «эффективность карьеры» и как ее можно оценить? Как социализация связывает эффективность карьеры с организационной эффективностью?
- Как проявляется адаптируемость карьеры? Объясните понятие «тождественность карьеры».
- Какова взаимосвязь между аспектами эффективности карьеры и критериями организационной эффективности?
- Назовите стадии карьеры и дайте им характеристику.
- В чем проявляется специфика планирования карьеры?

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Современное состояние науки об организации как самостоятельной, органично сформировавшейся и конструктивно развивающейся науки представляет необходимую универсальную основу становления и развития самых разнообразных дисциплин общей системы познания и практики. Изначально все области знания, направления и научные школы основываются на организации соответствующих объектов, субъектов, процессов их возникновения, становления и развития. Это объективно обусловило выделение организационных исследований в область фундаментальных знаний, развитие науки организации и практической, прикладной деятельности по использованию ее потенциала.

Представленное пособие адаптировано к требованиям системного подхода к изучению объектов социальной действительности, каковым является социальная организация. Содержание материала позволяет использовать пособие как основу лекционных занятий и как источник для подготовки к семинарским занятиям. Учебное пособие поможет будущим специалистам в управлении применять методы научной организации труда и организационного проектирования, овладеть методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния. Пособие представляет версию изложения классического курса «Теория организации» для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 Менеджмент организации и 061000 Государственное и муниципальное управление.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамецки К. О науке организации / К. Адамецки. М.: Экономика, 1972.
2. Акимова Т.А. Теория организации: учебное пособие для вузов / Т.А. Акимова. М.: Экономика, 2003.
3. Американские буржуазные теории управления (критический анализ) / под ред. Б.З. Мильнера. М., 1978
4. Баранников А.Ф. Теория организации: учебник для вузов / А.Ф. Баранников. М.: Проспект, 2004.
5. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: в 2 т. / А.А. Богданов. М.: Экономика, 1989.
6. Боголепов В.П. О состоянии и задачах развития общей теории организации / В.П. Боголепов. М.: Наука, 1969.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Р. Веснин. СПб.: Питер, 1996.
8. Власть. Очерки современной политической философии Запада / под ред. В.В. Мшвениерадзе. М., 1989. С. 136.
9. Доблаев В.Л. Теория организаций / В.Л. Доблаев. М.: Институт молодежи, 1995.
10. Кожухар В.М. Основы теории организации / В.М. Кожухар. М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К», 2004.
11. Коренченко Р.А. Теория организации / Р.А. Коренченко. Пермь: ПГУ, 1990.
12. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. М.: Дека, 1996.
13. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы / Ю.Д. Красовский. М.: ЮНИТИ, 1997.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. СПб.: Питер, 2001.
15. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 1998.
16. Пригожин А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. М.: Интертранс, 1995.
17. Радченко Я.В. Теория организации / Я.В. Радченко. М.: ГАУ, 1998.
18. Смирнов Э.А. Основы теории организаций / Э.А. Смирнов. М.: ЮНИТИ, 1998.
19. Смирнов Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. М.: ИНФРА-М, 2005.
20. Теория организации / под ред. В.Г. Алиева. М., 2005.
21. Фатхутдинов Р.А. Организация производства / Р.А. Фатхутдинов. М.: ИНФРА-М, 2001.
22. Франчук В.И. Основы проектирования организационных систем / В.И. Франчук. М.: Экономика, 1991.
23. Франчук В.И. Основы теории организации / В.И. Франчук. М.: Экономика, 1992.
24. Франчук В.И. Современная теория организации / В.И. Франчук. М.: МГУЭЭС, 1996.
25. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. М.: Гардарики, 2001.
26. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. СПб.: Питер, 2001.
27. Щербина В.В. Социальные теории организации: словарь / В.В. Щербина. М.: ИНФРА-М, 2000.
28. Беляев А.А. Системология организаций / А.А. Беляев, Э.А. Коротков. М.: ИНФРА-М, 2000.
29. Валуев С.А. Организационный менеджмент / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. М., 1993.
30. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарики, 2002.
31. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: МГУ, 1996.
32. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарики, 1999.



33. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. СПб.: Питер, 2003.
34. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структуры, процессы / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Д.-Х. Донелли. М.: ИНФРА-М, 2000.
35. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992..
36. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. М.: Гардарики, 2001.
37. Argyris C. Organization and Innovation / C. Argyris. Irwin, 1965.
38. Barnard Ch. A Definition of Authority / Ch. Barnard. N.Y., 1952.
39. Bennis W. Organizational Development: Nature, Origins and Prospects / W. Bennis. N.Y., 1969.
40. Blau P., Formal Organizations / P. Blau. W.L. Scott, 1979.
41. Child J. Organization: A Guide to Problems and Practice / J. Child. N.Y., 1985.
42. Etzioni A. The Comparative Analysis of Complex Organizations / A. Etzioni. N.Y., 1961.
43. Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. N.Y., 1961.
44. March J. Organizations / J. March, H. Simon. N.Y., 1958.
45. Mayo E. Human Problems of Industrial Civilization / E. Mayo. N.Y., 1946.
46. Maslow A. Motivation and Human Personality / A. Maslow. N.Y., 1954.
47. Merton R. Bureaucratic Structure and Personality / R. Merton. Free Press, 1957.
48. Merton R. Social Theory and Social Structure / R. Merton. Glencoe, 1968.
49. Parsons T. The Social System / T. Parsons. L., 1989.
50. Perrow C. Complex Organizations: A Critical Essay / C. Perrow. Illinois, 1979.
51. Tucman B. Stage of Small Groups Development Revisited. Group and Organization Studies / B. Tucman, M. Jensen. Dublin, 1977.
52. Vroom V. Work and Motivation / V. Vroom. N.Y., 1977.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 3   |
| Раздел 1. Организация как предмет изучения.....               | 6   |
| Раздел 2. История становления науки об организации.....       | 19  |
| Раздел 3. Организация как система.....                        | 38  |
| Раздел 4. Строение организации.....                           | 56  |
| Раздел 5. Типология и классификация организаций.....          | 83  |
| Раздел 6. Законы организаций.....                             | 98  |
| Раздел 7. Принципы организации.....                           | 120 |
| Раздел 8. Организационное проектирование.....                 | 127 |
| Раздел 9. Организационные процессы.....                       | 147 |
| Раздел 10. Организационная культура.....                      | 173 |
| Раздел 11. Процессы карьеры и социализации в организации..... | 193 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 198 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....                                | 199 |

*Для заметок*

*Учебное издание*

**Ольховикова** Светлана Валерьевна

**Тесленко** Ирина Владимировна

# Организация

## в теории организации и социологии

Редактор *О. С. Смирнова*

Корректор *М. Ю. Петров*

Компьютерная верстка *И. В. Тесленко*

---

Подписано в печать 08.06.2009

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Бумага писчая

Плоская печать

Усл. печ. л. 13,2

Уч.-изд. л. 12,7

Тираж 100 экз.

Заказ

---

Редакционно-издательский отдел УГТУ – УПИ

620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

rio@mail.ustu.ru

Отпечатано в отделении полиграфии кафедры «Детали машин»

620002, Екатеринбург, ул. Мира, 17, ауд. И-120

Тел. (343)375-41-43